

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr nových zaměstnanců ve vybraném podniku

New Employee Recruitment and Selection in the Selected Company

Student:

Patrícia Kolmanová

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Patrícia Kolmanová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Získávání a výběr nových zaměstnanců ve vybraném podniku**
New Employee Recruitment and Selection in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Problematika získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika podniku
 4. Personální systém ve vybraném podniku
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DÁLE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh č. 1,2, vypracovala samostatně na základě uvedené literatury, pod vedením svého vedoucího bakalářské práce.“

V Ostravě dne 10. 5. 2013

Radmila Kolářová

jméno a příjmení studenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcemu mojej bakalárskej práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedenie a cenné rady, ktorými prispel k vypracovaniu mojej bakalárskej práce.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Problematika získavania a výberu zamestnancov	8
2.1	Personálny útvar	8
2.1.1	Charakteristika personálneho útvaru	8
2.1.2	Úloha personálneho útvaru v organizácii	8
2.2	Získavanie a výber zamestnancov a podmienky ovplyvňujúce tento proces	9
2.2.1	Vnútorne podmienky ovplyvňujúce získavanie a výber zamestnancov.....	10
2.2.2	Vonkajšie podmienky ovplyvňujúce získavanie a výber zamestnancov.....	11
2.3	Proces získavania zamestnancov	12
2.3.1	Zistenie potreby zamestnancov	12
2.3.2	Stanovenie popisu a špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto	13
2.3.3	Identifikácia potenciálnych zdrojov získania zamestnancov	16
2.3.4	Metódy používané pri získavaní uchádzačov o zamestnanie	19
2.3.5	Informácie a dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie	28
2.3.6	Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania.....	30
2.3.7	Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie	31
2.3.8	Proces výberu	32
2.3.9	Záverečná fáza.....	36
3	Charakteristika podniku	37
3.1	Všeobecná charakteristika	37
3.2	Predmet podnikania	38
3.3	Ciele, hodnoty a sociálna zodpovednosť	40
3.4	Základná organizačná štruktúra	41
3.5	Štruktúra zamestnancov	43
4	Personálny systém vo vybranom podniku	45
4.1	Metodika práce použitá pri zostavovaní analýz	45

4.2	Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov	46
4.2.1	Zistenie potreby zamestnancov	46
4.2.2	Stanovenie popisu a špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto	47
4.2.3	Identifikácia potenciálnych zdrojov získavania zamestnancov	47
4.2.4	Metódy používané pri získavaní uchádzačov o zamestnanie	47
4.2.5	Informácie a dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie	50
4.2.6	Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania	50
4.2.7	Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie	50
4.2.8	Proces výberu	51
4.2.9	Záverečná fáza	52
4.3	Analýza spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov	52
4.3.1	Využitý zdroj ponuky zamestnania	53
4.3.2	Motivácia reakcie na ponuku zamestnania	53
4.3.3	Dostatočnosť informácií v ponuke zamestnania	53
4.3.4	Doba čakania na odpoveď od zamestnávateľa	53
4.3.5	Pocity z výberového pohovoru	54
4.3.6	Pocity z prostredia výberového pohovoru	54
4.3.7	Spokojnosť s ostatnými výberovými metódami	54
4.3.8	Splnenie očakávaní o pracovnom mieste	55
4.3.9	Vyjednávanie o pracovných podmienkach	55
4.3.10	Spokojnosť s uvedením do pracovnej činnosti	55
4.4	Návrhy a odporúčania	56
5	Záver	61
	Zoznam použitej literatúry	63
	Zoznam skratiek	64
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	65
	Zoznam príloh	66

Prílohy	1
---------------	---

1 Úvod

Témou tejto bakalárskej práce je získavanie a výber nových zamestnancov v organizácii. Ľudské zdroje sú nedielnou a veľmi dôležitou súčasťou každej organizácie.. Získať a vybrať toho správneho zamestnanca je veľmi náročný proces, preto by mu každá organizácia mala venovať náležitú pozornosť. Pre dosahovanie cieľov organizácie je potrebné získať pracovníkov nie len s potrebnými znalosťami a schopnosťami, ale aj pracovníkov motivovaných, ktorí budú podávať vo firme také výsledky, ktoré ju poženú vopred pred konkurenciu. Pri ich získavaní a výbere majú organizácie možnosť využiť veľké množstvo metód. Je len na ich rozhodnutí, ktoré si vyberú. Tento proces hrá kľúčovú rolu pri rozhodovaní o budúcom smerovaní podniku, pretože práve na zamestnancoch stojí mnohokrát celkový úspech podniku.

Táto bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí. V prvej časti sa zaoberá teoretickými východiskami problematiky získavania a výberu nových zamestnancov. Z odborných knižných zdrojov sú tu zhrnuté poznatky o charakteristike a hlavných úlohách personálneho útvaru. Je tu popísaný celý proces získavania a výberu zamestnancov, od zistenia potreby nových zamestnancov, špecifikácie požiadaviek na pracovné miesta, až po metódy získavania, následného výberu nových zamestnancov a ich uvedenie do spoločnosti. Druhá časť obsahuje charakteristiku vybraného podniku z hľadiska predmetu podnikania, organizačnej štruktúry, cieľov, vyznávaných hodnôt a charakteristiky zamestnancov.

Posledná časť sa zaoberá analýzou procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku. Táto analýza je aplikovaná na vybraný podnik na základe poznatkov z teoretickej časti práce a štruktúrovaných rozhovorov, ktoré sú hlavnou metódou využitou pri jej spracovaní. Tieto rozhovory sú vedené s pracovníkmi personálneho oddelenia za účelom podrobnej analýzy procesu a s ostatnými zamestnancami za účelom zistenia ich spokojnosti s týmto procesom.

Cieľom bakalárskej práce je na základe získaných informácií analyzovať proces získavania a výberu pracovníkov vo vybranom podniku a zistiť pohľad zamestnancov na túto problematiku. Táto analýza bude východiskom pre záverečné návrhy a odporúčania, ktoré by mali spoločnosti pomôcť celý proces vylepšiť, a tým pádom prispieť k výberu tých najlepších zamestnancov, ktorí budú mať pre firmu v budúcnosti prínos.

2 Problematika získavania a výberu zamestnancov

2.1 Personálny útvar

V dnešnom náročnom konkurenčnom prostredí tržného hospodárstva je kvalita ľudských zdrojov považovaná za jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť firiem. Činnosť personálneho útvaru a dôsledné plánovanie ľudských zdrojov má preto omnoho väčší význam ako v minulosti [1].

2.1.1 Charakteristika personálneho útvaru

Personálny útvar je pracovisko špecializujúce sa na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov v organizácií. Tento útvar zaisťuje odbornú, a teda koncepčnú, poradenskú, metodologickú, organizačnú, usmerňovaciu a kontrolnú stránku personálnej práce v podniku. Poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby nielen vedúcim pracovníkom na všetkých úrovniach, ale aj jednotlivým radovým pracovníkom, pričom spravidla sa zameriava aj na úlohy smerujúce k vonkajším inštitúciám, ako sú napr. trh práce, inštitúcie štátnej štatistiky, miestne, regionálne alebo ústredné správy [8].

2.1.2 Úloha personálneho útvaru v organizácii

Personálny útvar sa v organizácii môže zamerať na niektoré alebo na všetky oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorými sú:

- usporiadanie (architektúra) a rozvoj,
- odmeňovanie pracovníkov,
- pracovné vzťahy,
- bezpečnosť a ochrana zdravia,
- starostlivosť o pracovníkov,
- personálna administratíva,
- plnenie zákonných požiadaviek,
- záležitosti rovnakých príležitostí,
- iné záležitosti týkajúce sa zamestnávania ľudí [1].

Medzi základné oblasti záujmu personálneho útvaru patrí samozrejme aj problematika získavania a výberu zamestnancov.

2.2 Získavanie a výber zamestnancov a podmienky ovplyvňujúce tento proces

Všeobecným cieľom získavania a výberu zamestnancov by malo byť zaobstaranie takého množstva a takej kvality pracovníkov, ktoré by odpovedalo uspokojeniu potreby ľudských zdrojov v podniku. Toto by sme mali realizovať s vynaložením minimálnych nákladov [1].

Hlavnými cieľmi pre vyhľadávanie a získavanie vhodných zamestnancov sú:

- na voľné pracovné miesta získať skupinu vhodných uchádzačov,
- usilovať sa o to, aby aktivity súvisiace so získavaním zamestnancov posilňovali image firmy a boli v súlade s jej cieľmi,
- používať a dbať o dodržiavanie čestných postupov,
- riadiť tento proces nákladovo efektívnym a etickým spôsobom.

Ide tu o dosiahnutie súladu medzi podnikateľskou (efektivita), právnou (dodržiavanie zákonov) a etickou (proti diskriminácii) stránkou [6].

Cieľom podniku je nielen získanie potrebného počtu primerane kvalifikovaných pracovníkov, ale taktiež získanie pracovníkov pre záujmy a ciele organizácie, získanie pracovníkov motivovaných a zaujatých. Individuálne záujmy pracovníkov musia byť čo najviac totožné so záujmami organizácie a ich hodnoty by nemali byť v rozpore s kultúrou a systémom hodnôt organizácie. V procese získavania zamestnancov stoja proti sebe dve strany. Na jednej strane je organizácia so svojou potrebou pracovníkov, ktorá si konkuruje s ostatnými zamestnávateľmi o žiadanú pracovnú silu. Na strane druhej sú potenciálni uchádzači o prácu, teda osoby vyberajúce si medzi rôznymi ponukami. Nakoľko sa zhodnú predstavy organizácii a uchádzačov záleží na ich načasovaní aktivít a aktuálnej situácii na trhu práce [5].

Medzi osobami uchádzajúcimi sa o zamestnanie môžu byť samozrejme aj súčasní pracovníci danej organizácie, ktorí majú záujem buď o zmenu ich pracovného miesta v rámci organizácie, alebo sú zo svojho doterajšieho pracovného miesta uvoľňovaní v súvislosti s úsporou pracovných síl alebo zmenami v organizačnej štruktúre [9].

V procese získavania pracovníkov má byť zabezpečený taký tok informácií medzi oboma stranami, aby potenciálni záujemcovia reagovali na ponuku práce v organizácii. Túto odozvu môže značne ovplyvniť samotná ponuka zamestnania, vnútorné ale aj vonkajšie

podmienky, ktoré firma nemá možnosť ovplyvniť. Celú túto situáciu názorne dokumentuje model získavania pracovníkov (Obr. 2.1) [8].

Obr. 2.1 Model vzťahov a podmienok pri získavaní pracovníkov



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Každá organizácia musí myslieť aj na to, že proces získavania a výberu zamestnancov ovplyvňuje množstvo faktorov. Tie sú na strane pracovného miesta, organizácie, ale aj faktory pôsobiace z vonkajšieho prostredia. Niektoré z nich môže firma v záujme získania ľudí ovplyvniť, iné, hlavne tie pôsobiace z vonkajšieho prostredia, nemôže [7].

2.2.1 Vnútorne podmienky ovplyvňujúce získavanie a výber zamestnancov

Vnútorne podmienky členíme na tie, ktoré sa vzťahujú k pracovnému miestu, a na podmienky na strane organizácie.

Medzi vnútorné podmienky získavania pracovníkov týkajúce sa pracovného miesta patria:

- požiadavky pracovného miesta na budúceho pracovníka (schopnosti, vzdelanie atď.),
- postavenie daného pracovného miesta v hierarchii funkcií organizácie,

- povaha práce na pracovnom mieste,
- rozsah zodpovednosti a povinností na pracovnom mieste,
- miesto, kde sa bude práca vykonávať,
- pracovné podmienky, akými sú napr. odmeňovanie, zamestnanecké výhody či pracovné prostredie,
- organizácia práce a pracovnej doby [7].

Medzi vnútorné podmienky ovplyvňujúce proces získavania a výberu zamestnancov vzťahujúce sa na organizáciu patria:

- prestíž organizácie,
- povesť organizácie (hodnotenie serióznosti vzhľadom k zamestnancom, k zákazníkom, k verejnosti),
- význam a úspešnosť organizácie,
- úroveň odmeňovania zamestnancov v porovnaní s inými organizáciami,
- úroveň starostlivosti o pracovníkov v porovnaní s inými organizáciami a poskytovanie zamestnaneckých výhod,
- možnosť rozvoja a vzdelávania v organizácii,
- umiestnenie organizácie a životné prostredie v jej okolí,
- sociálna klíma a medziľudské vzťahy v organizácii [7].

2.2.2 Vonkajšie podmienky ovplyvňujúce získavanie a výber zamestnancov

Vonkajšie podmienky vzťahujúce sa na organizáciu, ktoré ovplyvňujú proces získavania a výberu zamestnancov sú:

- demografické podmienky, to zn. premenlivosť schopnosti reprodukcie obyvateľstva, ktorá sa odráža v premenlivosti reprodukcie pracovných zdrojov, priestorová mobilita obyvateľstva, vrátane medzinárodnej mobility a iné charakteristiky, ktoré odrážajú populačný vývoj a ovplyvňujú na trhu práce ponuku pracovných síl,
- sociálne podmienky súvisiace s hodnotovou orientáciou ľudí a s ich premenlivosťou, hlavne v oblasti profesne-kvalifikačnej, hodnotová orientácia ľudí v oblasti vzdelávania, orientácia žien v súvislosti s rodinným založením a pod.,
- ekonomické podmienky odrážajúci cyklický vývoj národného hospodárstva alebo iné zmeny (napr. štrukturálne), vyúsťujúce do zmien pomeru dopytu po pracovných silách a ponuky pracovných síl,

- politicko-legislatívne podmienky, ktoré ovplyvňujú proces získavania pracovných síl napr. tým, že obmedzujú alebo naopak umožňujú zamestnanie tuzemských pracovníkov v zahraničí a cudzincov v tuzemských podmienkach, regulujú či neregulujú trh práce, nariaďujú zamestnanie určitých osôb (napr. so zníženou pracovnou schopnosťou) alebo vytvárajú prekážky pre diskrimináciu uchádzačov o zamestnanie,
- sídelné podmienky, predovšetkým charakter osídlenia v okolí organizácie, preferovanie území s priaznivejšími charakteristikami životného prostredia, či preferovanie určitého typu sídiel, pri čom oba tieto prípady môžu viesť k územnej diferenciacii situácie na trhu, k špecifickosti trhu práce v zázemí organizácie,
- technologické podmienky vytvárajúce nové typy pracovných miest a modifikujúce či likvidujúce staré pracovné miesta a typy zamestnaní v miere, ktorej sa profesne-kvalifikačná štruktúra stávajúcich zdrojov na trhu práce môže prispôbiť s oneskorením alebo len čiastočne [7].

2.3 Proces získavania zamestnancov

Je veľmi dôležité, aby organizácia venovala pozornosť všetkým fázam v procese získavania a výberu zamestnancov. Modelový postup získavania zamestnancov zahŕňa:

- zistenie potreby zamestnancov,
- stanovenie popisu a špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto,
- identifikácia potenciálnych zdrojov získania zamestnancov,
- metódy používané pri získavaní uchádzačov o zamestnanie,
- informácie a dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie,
- formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania,
- predbežný výber (triedenie) vhodných uchádzačov o zamestnanie,
- proces výberu,
- záverečná fáza [10].

2.3.1 Zistenie potreby zamestnancov

Každá organizácia by mala myslieť na to, že musí uspokojiť plánovanú, ale i neplánovanú potrebu obsadiť voľné pracovné miesto. Posúdenie tejto potreby nám umožní stanoviť koľko a aké pracovné miesta potrebujeme v určitom čase. Plánovaná potreba vychádza z odhadu súčasnej, ale aj perspektívnej potreby zamestnancov. Krátkodobu aj

dlhodobu predvídame koľko a akých zamestnancov budeme pravdepodobne potrebovať. Je to pre nás dôležité z hľadiska realizácie strategických cieľov organizácie a zaistenia požadovanej práce. Obsadenie novo vytvoreného pracovného miesta plánujeme s dostatočným predstihom rovnako ako v prípade uvoľneného pracovného miesta. Táto situácia môže nastať napr. v súvislosti s plánovaným odchodom zamestnanca do starobného dôchodku či zamestnankyne na materskú dovolenku. Neplánovaná potreba môže vzniknúť napr. neočakávaným uvoľnením pracovného miesta v dôsledku skončenia pracovného pomeru zamestnanca [9].

V prípade uvoľnenia pracovného miesta je vhodné posúdiť možné alternatívy obsadenia pracovného miesta. Organizácia by mala zvážiť napr. zrušenie pracovného miesta, dočasné neobsadenie pracovného miesta, zlúčenie pracovného miesta s iným pracovným miestom alebo zmenu pracovnoprávneho vzťahu. V poslednom prípade môže obvyklý pracovný pomer zjednaný na dobu neurčitú v rozsahu stanovenej týždennej pracovnej doby nahradiť napr.:

- dohodou o prevedení práce,
- dohodou o pracovnej činnosti,
- pracovným pomerom na kratšiu pracovnú dobu,
- pracovným pomerom na dobu určitú [10].

Podnik môže popríklad zvážiť aj zaistenie požadovanej práce dodávateľským spôsobom alebo dočasne prideleným zamestnancom agentúry práce či iného zamestnávateľa [10].

2.3.2 Stanovenie popisu a špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto

Požiadavky konkrétnych pracovných funkcií sú vyjadrené v podobe popisu a špecifikácie požiadaviek na pracovné miesto. Tieto dokumenty poskytujú základné informácie potrebné pre hodnotenie uchádzačov o prácu, pre zostavenie inzerátov (formulujú ponuku zamestnania) či pre informovanie sprostredkovateľských inštitúcií. Definujú sa v nich kritéria a stanovujú metódy výberu zamestnancov, určujú dokumenty požadované od zamestnancov, realizujú sa prostredníctvom nich predbežné výbery vhodných uchádzačov aj výber najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie. Vybraný zamestnanec sa na základe nich prijíma do organizácie a adaptuje sa v nej [1].

Popis pracovného miesta

Popis pracovného miesta uvádza podrobnosti o pracovnom mieste, definuje všeobecný cieľ práce, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, hlavné činnosti alebo úlohy. Musí definovať

akékoľvek ďalšie požiadavky alebo rysy. Pre účely získavania pracovníkov je potrebné uvádzať v ňom možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry. Dôležitou časťou sú taktiež pracovné podmienky na pracovnom mieste, a to mzda alebo plat, zamestnanecké výhody a pod. Je potrebné uvádzať aj zvláštne požiadavky na pracovníka, akými sú napr. vykonávanie práce na rôznych miestach alebo vykonávanie práce v neobvyklej pracovnej dobe [1].

Pri vytváraní úplne nového pracovného miesta je potrebné vyhotoviť úplne nový popis, ktorý plne charakterizuje všetky spomínané body. Pri obsadzovaní pracovného miesta, ktoré už existuje, je vhodné stávajúci popis pozície skontrolovať. Pokiaľ je to nutné, treba v ňom uskutočniť zmeny, aby presne odrážal úlohy a požiadavky pozície. Je to pre nás výhodné v prípade, pokiaľ sme u predošlého zamestnanca zápasili s tým, že určité nové úlohy nedokázal prijať za svoje alebo ich kvalitne plniť. V tomto prípade má organizácia jedinečnú možnosť pridať tieto úlohy k popisu pracovnej pozície pred jej obsadením a dať tak jasne najavo svoje očakávania a vyhnúť sa problémom s plnením týchto úloh zo strany nového zamestnanca [11].

Špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto

Manažéri a zamestnávateľia očakávajú od kandidátov na voľné pracovné pozície množstvo osobnostných predpokladov a vlastností. Nie vždy sú však schopní tieto predpoklady správne a jasne stanoviť a definovať z veľkého množstva vlastností. Je nutné stanoviť tie, ktoré sú pre výkon pracovného miesta skutočne dôležité [11].

Podľa dôležitosti je teda možné požiadavky rozdeliť na nutné, žiaduce, vítané a okrajové:

- nutné požiadavky sú nesmierne dôležité pre výkon práce a zahŕňajú tiež predpoklady pre výkon práce stanovené zvláštnym právnym predpisom (napr. dosiahnuté vzdelanie),
- žiaduce požiadavky nie sú úplne nutné pre výkon práce, ale prispievajú k dobrému výkonu zamestnanca (napr. prax),
- vítané požiadavky nie sú nutné pre výkon práce, ale zvyšujúcu zamestnancovu využiteľnosť v organizácii (napríklad znalosť cudzích jazykov),
- okrajové požiadavky nie sú vôbec nutné pre výkon práce a organizácia má možnosť zaistiť ich aj inak [10].

Konkrétne špecifikácie požiadaviek na voľné pracovné miesto definujeme prostredníctvom vzdelania, výcviku, kvalifikácie, skúseností a schopností požadovaných od

uchádzačov na voľné pracovné miesto. Táto konkrétna špecifikácia môže byť zostavená podľa nasledujúcich bodov:

- schopnosti – stanovujeme, čo daný uchádzač musí vedieť a byť schopný vykonávať pri plnení príslušnej role, vrátane zvláštnych požiadaviek týkajúcich sa zručností a vlôh,
- skúsenosti, prax – má byť hlavne v rovnakom obore alebo v podobnej organizácii, sú to doposiaľ vykonávané činnosti,
- odborná príprava a výcvik – odbornosť, požadované povolanie, vzdelanie alebo výcvik, ktoré by mal mať účastník splnené,
- vhodnosť pre organizáciu – prispôsobenie sa podnikovej kultúre, ktorá môže byť napr. formálna alebo neformálna a schopnosť uchádzačov pracovať v nej,
- zvláštne požiadavky – v prípadoch, kedy držiteľ pracovného miesta bude musieť uspieť v určitých oblastiach, napr. nachádzať nových zákazníkov a nové trhy, zavádzať nové systémy alebo zlepšovať predaj,
- ďalšie požiadavky – premenlivé pracovisko, cestovanie, pobyt mimo bydliska pracovníka, neobvyklá pracovná doba a pod.,
- možnosť splniť očakávania uchádzača – miera, v akej môže organizácia splniť očakávania uchádzača z hľadiska možnosti kariéry, istoty zamestnania, vzdelávania a pod [1].

Najväčšie nebezpečie, ktorému sa je nutné sa v tejto fáze vyhnúť, je nadhodnotenie požiadaviek týkajúcich sa kvalifikácie a schopností. Žiadať to najlepšie je pre každú organizáciu prirodzené, no treba sa zamyslieť nad možnými problémami spôsobenými vplyvom nerealisticky vysokých požiadaviek. Môžu spôsobovať problém s prilákaním uchádzačov alebo vedú k nespokojnosti medzi uchádzačmi, ktorí boli vybraní, pretože v priebehu vykonávania práce môžu zisťovať, že ich talent a schopnosti nie sú využité. Podhodnotenie požiadaviek však môže byť rovnako nebezpečné. V tomto prípade je potrebné zamýšľať sa nad vyššie uvedeným delením, a to zn. zistiť, ktoré požiadavky sú nutné, žiaduce, vítané alebo len okrajové. Ako náhle sa požiadavky na pracovné miesto odsúhlasia, mali by byť analyzované podľa určitých vhodných bodov, kde je opäť vhodné stanoviť, ktoré požiadavky majú pre nás akú dôležitosť. Nakoniec je nutné uviesť zvlášť pracovné podmienky [1].

2.3.3 Identifikácia potenciálnych zdrojov získania zamestnancov

Identifikácia potenciálnych zdrojov zamestnancov pre uspokojenie potreby obsadiť voľné pracovné miesto vychádza z odhadu pokrytia súčasnej aj perspektívnej potreby zamestnancov, aby sme zaistili požadované pracovné výkony a realizovali strategické ciele organizácie. Potrebu zamestnancov môžeme uspokojiť buď z vnútorných zdrojov alebo v vonkajších zdrojov.

Podľa zdrojov, ktoré sa rozhodneme využiť pri uspokojení potreby zamestnancov stanovujeme aj metódy získavania zamestnancov, formulujeme ponuku zamestnania, stanovujeme požadované dokumenty, definujeme kritéria a stanovujeme metódy výberu zamestnancov, realizujeme predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie, ale aj samotný výber toho najvhodnejšieho uchádzača, prijímame vybraného uchádzača a adaptujeme v organizácii [10].

Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov

Organizácie vo vyspelých zemiach dávajú prednosť obsadzovaniu voľných pracovných miest z vnútorných zdrojov. Tento spôsob je omnoho jednoduchší, najmä z dôvodu, že máme priame informácie o pracovníkov a pracovných miestach, vie sa s predstihom, kde a kedy dôjde k uvoľneniu pracovníkov, ktorý z našich pracovníkov je schopný vykonávať zodpovednejšiu prácu a pod [8].

Získavanie zamestnancov z vnútorného trhu práce musí byť integrované s ostatnými činnosťami personálneho útvaru, akými sú analýza práce, plánovanie následníctva, hodnotenie pracovníkov a výber zamestnancov. Pre organizáciu znamená nutnosť investície do vzdelávania a rozvoja zamestnancov [4].

Vnútorné zdroje pracovných síl tvoria:

- pracovné sily utvorené v dôsledku technického rozvoja, ktorý mohol byť spôsobený vďaka substitúcii živej ľudskej práce strojmi, v dôsledku využívania produktívnejšej technológie či zlepšením organizácie práce,
- zamestnanci uvoľňovaní z dôvodu ukončenia nejakej činnosti či v súvislosti s inými zmenami v organizácii,

- zamestnanci, ktorí sú síce účelne využívaní na súčasnom pracovnom mieste, no z nejakého dôvodu majú záujem prejsť na uvoľnené alebo novo vytvorené pracovné miesto v inej časti organizácie,
- pracovníci, ktorí dozreli na takú úroveň, že sú schopní vykonávať náročnejšiu a zodpovednejšiu prácu, než akú vykonávajú na súčasnom pracovnom mieste [6].

Výhody spojené so získavaním pracovníkov z vnútorných zdrojov sú:

- organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky interných uchádzačov o zamestnanie, tým pádom môže činiť spoľahlivejšie rozhodnutia,
- uchádzač lepšie pozná organizáciu,
- zvyšovanie spokojnosti, iniciatívy, angažovanosti, motivácie a morálky zamestnancov, zlepšovanie klímy v organizácii, pretože zamestnanci získavajú nádej na lepšie pracovné miesto, dostávajú príležitosť rásť alebo majú nádej na získanie zamestnania aj po zrušení doterajšieho pracovného miesta,
- pozitívne pôsobenie na fluktuáciu,
- lepšia návratnosť investícií vložených do pracovníkov organizácie, lepšie využitie skúseností doteraz získaných pracovníkom v organizácii,
- podpora identifikácie zamestnancov s firmou,
- podpora imidžu firmy [5].

Nevýhody spojené so získavaním pracovníkov z vnútorných zdrojov sú:

- pracovníci môžu byť povyšovaní len do určitej pozície a nebudú mať kam ďalej postúpiť, alebo naopak sa môžu dostať povyšovaním do takej pozície, kde už nebudú stačiť plniť úlohy,
- prekážky preniknutia nových prístupov, nápadov a myšlienok zvonku,
- súťaženie medzi zamestnancami o povýšenie môže negatívne ovplyvňovať morálku a medzil'udské vzťahy na pracovisku [8].

Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov

Pracovníci prichádzajúci z vonkajšieho trhu prinášajú organizácii nové nápady, nový náhľad na problematiku či odlišné prístupy k riešeniu problémov. Môžu byť pre organizáciu inšpiratívni a viesť ju k pozitívnym zmenám. Zamestnávateľ musí pri vyhľadávaní

pracovníkov na vonkajšom trhu myslieť na to, že do ich pracovnej a sociálnej adaptácie bude musieť investovať, aby mohli podávať očakávaný pracovný výkon [4].

Medzi hlavné vonkajšie zdroje patria:

- voľné pracovné sily na trhu práce (napríklad nezamestnané osoby registrované ako uchádzači o zamestnanie na úradoch práce),
- zamestnanci iných spoločností, ktorí majú potrebu zmeniť zamestnávateľa alebo ich naša ponuka k tomuto rozhodnutiu priviedla,
- čerství absolventi škôl alebo iných inštitúcií pripravujúcich mládež na budúce povolanie.

Doplňkovými vonkajšími zdrojmi môžu byť napríklad:

- pracovné zdroje v zahraničí,
- študenti – len v určitej časti týždňa, dňa či počas prázdnin,
- dôchodcovia,
- ženy v domácnosti.

Výhody spojené so získavaním pracovníkov z vonkajších zdrojov sú:

- mimo organizácie sa nachádza širšia ponuka a škála talentu a schopností, akú by sme našli vo vnútri organizácie,
- do organizácie prichádzajú nové názory, skúsenosti, poznatky, pohľady na problematiku,
- je to rýchlejší spôsob získania vysoko kvalifikovaných zamestnancov,
- spravidla je tento spôsob aj lacnejší a jednoduchší, než by bola výchova zamestnancov vo vnútri organizácie [6].

Nevýhody spojené so získavaním pracovníkov z vonkajších zdrojov sú:

- prilákание, kontaktovanie a hodnotenie potenciálnych uchádzačov je náročnejšie, zložitejšie a nákladnejšie,
- adaptácia a orientácia nových zamestnancov je dlhšia, po dobu adaptácie nový pracovník nepodáva stopercentný výkon,
- vyššie náklady na proces získavania,
- obsadenie voľného pracovného miesta trvá zvyčajne dlhšie,

- blokuje sa možnosť postupu vlastných pracovných síl, možnosť vzniku nepríjemností s týmito zamestnancami, ktorí sa cítili byť oprávnení či kvalifikovaní získať dané pracovné miesto,
- zvyšovanie fluktuácie,
- stres pracovníka z prechodu na nové pôsobisko a záťaž pre stávajúcich pracovníkov, ktorí sa musia novému kolegovi venovať,
- určitá miera rizika v súvislosti s prijatím nového pracovníka (riziko nesprávnej voľby) [8].

2.3.4 Metódy používané pri získavaní uchádzačov o zamestnanie

Metoda získavania zamestnancov predstavuje špecifický postup oslovenia a prilákania uchádzačov o zamestnanie. To, akú metódu si daná organizácia zvolí závisí na množstve okolností, ktorými môžu byť napríklad:

- aké pracovné miesto obsadzujeme,
- aké sú podmienky a požiadavky voľnej pracovnej pozície,
- aký je záujem potenciálnych uchádzačov o zamestnanie,
- koľko peňažných prostriedkov a času máme k dispozícii,
- akú má naša spoločnosť povest' ako zamestnávateľ,
- aká je aktuálna situácia na vnútornom a vonkajšom trhu práce,
- či oslovujeme uchádzačov na vnútornom alebo vonkajšom trhu práce [10].

Metódy využívané pri získavaní zamestnancov z vnútorných zdrojov

Metódy využívané pri získavaní zamestnancov z vnútorných zdrojov sú:

- inzercia na internetovej stránke firmy,
- firemná výveska alebo nástenka,
- rozposielanie ponuky zamestnania pracovníkom elektronickou formou,
- odporúčanie súčasného zamestnanca,
- priame oslovenie vhodného zamestnanca v organizácii [10].

Metódy využívané pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov

Metódy využívané pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov sú:

- ponuka práce na miestnej výveske,

- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami,
- ponuka práce prostredníctvom úradu práce,
- on-line ponuka na internete, a to na špecializovaných pracovných serveroch, webových stránkach zamestnávateľa, na stránkach personálnych agentúr, úradoch práce, škôl a iných partnerských organizácii,
- inzercia v tlači, rozhlase či televízii,
- spolupráca s profesijnými organizáciami alebo s odbormi,
- prezentácia na veľtrhu pracovných príležitostí,
- spolupráca s personálnymi agentúrami,
- odporúčanie súčasného alebo predchádzajúceho zamestnanca,
- priame oslovenie vhodného jedinca,
- letáky vkladané do poštových schránok,
- samostatné prihlásenie uchádzača o zamestnanie [4].

Špecifikácia jednotlivých metód

Metód získavania pracovníkov je veľké množstvo a organizácie sa zvyčajne neobmedzujú len na niektorú z nich, ale využívajú viacero možností. Medzi najčastejšia používané metódy patria:

Inzerovanie

Inzerovanie je najobvyklejšou metódou ako nájsť vhodných zamestnancov. Jej použitie je vhodné, pokiaľ potrebujeme poskytnúť informácie o pracovnom mieste veľkému počtu potenciálnych kandidátov. Musíme sa rozhodnúť, či chceme inzerovať našu ponuku práce v celoštátnom médiu alebo v miestnom či regionálnom médiu. To závisí najmä na tom, aké náročné je nájsť potrebného pracovníka. Napr. pri obsadzovaní pracovného miesta, kde vyžadujeme málo kvalifikovanú pracovnú silu postačí, pokiaľ využijeme miestne alebo regionálne média. Špičkových špecialistov môžeme hľadať aj prostredníctvom inzerátov uverejnených v zahraničných médiách. Ako najčastejší prostriedok inzerovania je využívaná predovšetkým tlač, a to aj vrátane odborných periodík. Stále častejšie sa však začala využívať aj televízia či rozhlas [11].

Inzerovanie má plniť nasledujúce ciele:

- upútať pozornosť- každá spoločnosť by mala myslieť na to, že inzerát musí byť konkurencieschopnejší než inzeráty iných zamestnávateľov, aby vyvolal záujem u potenciálnych uchádzačov,
- vytvárať a udržiavať záujem – inzerát musí atraktívnym a zaujímavým spôsobom zdieľať informácie o pracovnom mieste, podniku, požadovanej kvalifikácii a podmienkach zamestnania,
- stimulovať akciu – obsah inzerátu musí potenciálnych uchádzačov zaujať natoľko, aby upútal nielen oči, ale prinútil ľudí prečítať si ho až do konca, a tak prilákal dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov [1].

Inzerovanie zamestnania by malo začať formuláciou nadpisu alebo hlavičky inzerátu, v ktorej by sa mal nachádzať názov pracovného miesta napísaný výrazným písmom a potom nasledovné informácie o:

- organizácii,
- pracovnom mieste,
- požiadavkách na pracovníka ako sú kvalifikácia, skúsenosti, schopnosti a iné,
- mzde, plate a zamestnaneckých výhodách,
- umiestnení pracoviska, resp. mieste vykonávanej práce,
- spätnej väzbe, to zn. akým spôsobom by mal uchádzač reagovať na inzerát.

V inzeráte by mali byť uvedené informácie, ktoré zvýšia atraktivitu podniku pre uchádzačov, a to informácie o diverzifikácii, raste, kariérnom postupe. Mali by tu byť uvedené podstatné charakteristiky pracovného miesta tak, aby bolo pre uchádzačov zaujímavé, ale organizácia by to nemala preháňať, aby pôsobila dôveryhodne. Požadovaná kvalifikácia a skúsenosti by mali byť uvedené tak vecne, ako je to možné, nie je potrebné ich úplne presne špecifikovať. Firma by mala byť opatrná pri uvádzaní osobných charakteristík, ako sú napríklad energickosť, rozhodnosť či iniciatívnosť. Tieto pojmy sú pre uchádzačov abstraktné, nevyčítajú z nich žiadnu presnú informáciu.

Na konci musí byť uvedený spôsob, akým sa má potenciálny pracovník o zamestnanie uchádzať. Uchádzači môžu byť požiadaní o písomnú odozvu, taktiež môžu byť požiadaní o telefonát alebo o osobný neformálny rozhovor, prostredníctvom ktorého im budú poskytnuté potrebné informácie [1].

Výhodou inzerátu je predovšetkým to, že sa pomerne rýchlo dostane k adresátovi. Prostredníctvom tejto metódy sa o voľnom pracovnom mieste dozvie omnoho väčší počet ľudí než pri iných metódach získavania pracovníkov. Nevýhodou môžu byť pomerne vysoké náklady inzercie a spravidla nutnosť preberať množstvo odpovedí, zahrňujúci veľký počet nevyhovujúcich osôb [8].

E-recruitment

E-recruitment alebo online recruitment je metóda, pri ktorej spoločnosť získava pracovníkov prostredníctvom počítačových sietí ako je firemnej verejnosti prístupná internetová stránka alebo verejnosti neprístupná internetová stránka. V súčasnej dobe existuje množstvo e-mailových či internetových adries, na ktoré môžu spoločnosti umiestniť svoju ponuku voľných pracovných miest. Väčšina organizácii má vlastnú internetovú adresu, kde okrem iných informácií umiestňuje aj ponuky zamestnania.

Typ inzerátu umiestnený na internetovej stránke obsahuje informácie o pracovnom mieste, na ktoré môže uchádzač odpovedať prostredníctvom e-mailu či telefonicky, alebo môže daný inzerát priamo obsahovať aj on-line formulár pre uchádzačov o zamestnanie. Tento on-line formulár má buď formu dotazníku alebo formu štruktúrovaného životopisu. Uchádzači takýmto spôsobom elektronicky odosielať vyplnené formuláre a počítač tak potom pomocou zvláštneho programu preskúma tieto formuláre pre účel prvého porovnania s požiadavkami organizácie, prípadne zaradiť informácie o prijatých pracovníkoch do personálneho informačného systému organizácie [1].

Výhodou tejto metódy je relatívne nízka cena, relatívne rýchle oslovenie veľkého počtu potenciálnych uchádzačov či dostatočný priestor pre uverejnenie podstatných informácií. Firma má priestor pre uverejnenie informácií o organizácii, o pracovnom mieste, pracovných podmienkach a požiadavkách na pracovníka. Nevýhodou je obmedzená použiteľnosť (nehodí sa pre všetky povolania), zatiaľ nedostatočné rozšírenie užívania počítačových sietí u nás či náročnosť na programové vybavenie. Nevýhodou je tiež, že týmto spôsobom neobsiahneme všetky kategórie pracovníkov, a to najmä tých, ktorí nemajú zodpovedajúci počítačovú gramotnosť [10].

Outsourcing

Outsourcing znamená využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov, ktorými môžu byť komerčné či sprostredkovateľské agentúry. Táto metóda je využívaná

predovšetkým pri získavaní kvalifikovaných odborníkov. Agentúry spoločnostiam ponúkajú nielen získavanie pracovníkov, ale aj ich výber, či skôr predvýber. So spoločnosťami sú v súčinnosti (spolupracujú s nimi) alebo pracujú samostatne. V oboch prípadoch by konečné rozhodnutie malo zostať na samotnej organizácii [8].

Väčšina týchto súkromných agentúr sa zameriava na získavanie odborníkov v oblasti administratívnej práce. Ich práca je veľmi efektívna, rýchla, no zvyčajne príliš drahá. Za svoje služby si môžu účtovať približne pätnásť a viac percent ročného platu na obsadzovanom pracovnom mieste behom prvého roku zamestnania. Je ťažké nájsť agentúru, ktorá vyhovuje požiadavkám organizácie a poskytne im služby za rozumnú cenu [3].

Pokiaľ organizácia zvažuje využiť služby sprostredkovateľskej agentúry, mala by pre výber tej najvhodnejšej postupovať podľa nasledujúcich krokov:

- overenie povesti firmy u ostatných užívateľov,
- prehliadnutie inzerátov spracovaných pre najrôznejšie firmy, aby organizácia získala predstavu o kvalite služieb sprostredkovateľskej agentúry a o type a úrovni pracovných miest, ktorými sa zaoberá,
- overenie špecializácie, aby vyhovovala našim požiadavkám,
- stretnutie s konzultantom agentúry, ktorý bude naše požiadavky spracovávať a pokúsenie sa takýmto spôsobom overiť jeho kvality [1].

Výhodou tejto metódy je, že dobrí komerční sprostredkovatelia majú väčšiu znalosť o situácii na trhu práce. V niektorých prípadoch sa môže stať, že v ich samotnej databáze uchádzačov už budú mať vhodných potenciálnych jedincov. Majú väčšie skúsenosti a zbehosť vo vyhľadávaní vhodných jedincov, a to napr. skúsenosti s formuláciou efektívnych inzerátov a ponúk zamestnania. Taktiež môžu zlepšovať proces výberu pracovníkov prostredníctvom poskytnutia špecializovaných služieb, akými sú služby psychológa či špecialistu na vyhodnocovanie testov.

Nevýhodou sú už spomínané relatívne vysoké náklady, pretože agentúry sú komerčné spoločnosti, ktoré sa samozrejme snažia maximalizovať svoj zisk. Môže sa tiež vyskytnúť problém nedostatočných informačných tokov medzi sprostredkovateľom a organizáciou v prípadoch, kedy sa organizácia prílišne spolieha na sprostredkovateľskú inštitúciu. Hrozí tu nájdenie a prijatie nie úplne vyhovujúceho pracovníka do organizácie [3].

Uchádzači sa ponúkajú sami

Takáto možnosť nastáva najmä v prípadoch, kedy má organizácia dobrú povesť. Pracovníkom ponúka zaujímavú, dobre platenú alebo prestížnu prácu. Spoločnosť má pre svojich zamestnancov široké spektrum výhod týkajúcich sa personálnej a sociálnej politiky. Je to relatívne pasívna metóda získavania pracovníkov, pretože uchádzači sa spoločnosti ponúkajú sami, a to tak, že do spoločnosti priamo prichádzajú alebo sa písomne obracajú na organizáciu so svojou ponukou.

Výhodou tejto metódy je, že eliminuje náklady spojené s inzerciou, ktoré pre spoločnosť obvykle predstavujú nezanedbateľnú položku. Na druhej strane je však veľké množstvo nevýhod. Uchádzači môžu mať často nepresnú predstavu o potrebách organizácie a tým pádom je značný počet uchádzačov pre firmu nevhodných, nepoužiteľných. Niektorí sa im však musí venovať, čo spôsobuje záťaž na administratívu. Firma by mala myslieť na to, akým spôsobom bude týchto uchádzačov odmietať, aby to neškodilo jej dobrému menu. Ponuka zo strany uchádzačov je plynulá, nie kampaňovitá ako v prípade, kedy si organizácia získava zamestnancov sama [10].

Doporučenie súčasného pracovníka organizácie

Doporučenie súčasným zamestnancom je ďalšia pasívna metóda získavania pracovníkov. Aby zamestnanci organizácie vedeli odporučiť správneho pracovníka, musí im na to vytvoriť informačné predpoklady. Je potrebné aby sa zamestnanci dozvedeli o uvoľňovanom alebo voľnom pracovnom mieste včas, a taktiež aby boli informovaní o povahe a požiadavkách pracovného miesta. Je vhodné uplatniť aj stimulačné nástroje, akými môžu byť odmeny pre pracovníkov, ktorí priviedli alebo odporučili vhodného uchádzača [8].

Výhodou tejto metódy je, že je to relatívne lacný a účinný postup získavania kvalitných zamestnancov. Títo uchádzači bývajú spravidla odborne aj osobnostne vhodní, pretože súčasní pracovníci organizácie samozrejme nechcú riskovať, že si u svojho zamestnávateľa pokazia povesť tým, že odporúčia nevhodnú osobu. Nevýhodou je opäť obmedzený počet potenciálnych uchádzačov, tým pádom menší výber, ale aj nebezpečenie vytvárania záujmových skupín v organizácii.

Táto metóda sa používa pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných funkcií, kedy nadriadení odporúča svojich podriadených na povýšenie. Niektoré organizácie sa taktiež

zamýšľajú nad dedením pracovných skúseností v rodinách, a preto je na odporúčanie svojho pracovníka ochotná prijať člena jeho rodiny, najčastejšie deti [10].

Priame oslovenie vhodného jedinca

Táto metóda kladie určité nároky na všetkých vedúcich pracovníkov organizácie. Vyžaduje od nich, aby si všímali, kto má dobré nápady, kto je v odbore úspešný, kto sa stal známym. Firmy obvykle pri takejto príležitosti monitorujú odbornú tlač, zúčastňujú sa na rôznych odborných stretnutiach, využívajú svoje pracovné ale aj osobné kontakty s pracovníkmi iných spoločností. Nie vždy je tento monitoring vykonávaný etickým spôsobom. V prípade potreby potom firmy oslovia daných jedincov so svojou ponukou práce.

Je to opäť metóda, ktorá nám ušetrí náklady spojené s drahým inzerovaním alebo so službami komerčných sprostredkovateľských inštitúcií. Veľkou výhodou je, že oslovení uchádzači sú spravidla vhodní z hľadiska odborného aj osobnostného profilu, keďže si ich vedúci pracovníci firmy sami vyberajú.

Nevýhodou je opäť obmedzený počet potenciálnych uchádzačov. Je tu však možnosť zhoršenia vzťahov s konkurenciou, pretože sa im takýmto spôsobom snažíme odlákať pracovníkov. Taktiež oslovení pracovník sa takto začne uvedomovať svoju cenu a často vyjednáva o pracovných podmienkach, najmä o odmene [8].

Vývesky

Uverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach na výveskách v organizácii alebo mimo nej je relatívne nenáročná a lacná metóda. Vývesky v organizácii sú spravidla umiestnené na takom mieste, kadiaľ prechádzajú všetci zamestnanci. Je to preto, aby sa o miesto mohli sami uchádza alebo odporučiť vhodného zamestnanca. Pri záujme získať pracovník z vonkajších zdrojov organizácia umiestňuje vývesky tak, aby k nim mala prístup aj verejnosť, ktorá bežne nevstupuje do budovy organizácie. Rozsah informácií na výveske môže byť rôzny, väčšinou sa tu nachádza podrobný popis pracovného miesta, požiadaviek na uchádzačov či pracovných podmienok. Musí tu byť taktiež uvedené, kde a do akého termínu sa majú uchádzači hlásiť.

Výhodou vývesky je okrem nízkych nákladov aj to, že k potenciálnym uchádzačom sa dostávajú informácie dostatočné na to, aby sami vedeli posúdiť, či sa majú o miesto uchádzať alebo nie. Tým sa riedi počet evidentne nevhodných uchádzačov. Táto metóda tiež poskytuje

širší výber naozaj vhodných uchádzačov. Nevýhodou je, že informácie sa dostanú len k osobám, ktoré si všimnú vývesky a dostanú sa k nim. Preto oslovujeme touto metódou obmedzený počet uchádzačov, spravidla najmä z blízkeho okolia. Táto metóda nie je príliš vhodná pre získavanie kvalifikovaných odborníkov s praxou. Organizácie tiež využívajú variantu vývesok, ktorou sú pútače. Tie sú umiestnené tak, aby si ich verejnosť všimla. Poskytujú však len málo informácii o pracovnom mieste a ich účelom je podnietiť uchádzačov, aby vyhľadávali ďalšie informácie o tejto ponuke [8].

Letáky vkladané do poštových schránok

Letáky sa vkladajú do poštových schránok obyvateľom v určitom území prostredníctvom poštových doručovateľov, špecializovaných organizácii, ktoré sa zaoberajú týmito službami či prostredníctvom pre tieto účely najatých jedincov. V porovnaní s výveskami je to aktívnejšia metóda.

Výhodou letákov vkladaných do poštových schránok je, že sa dostanú viac menej ku všetkým obyvateľom daného územia. Rovnako, ako to bolo v prípade vývesok, táto metóda je vhodná skôr pre získavanie pracovníkov na menej kvalifikovanú pracovnú pozíciu. Nákladnosť je vyššia ako v prípade vývesok. Efektivita tejto metódy závisí aj od množstva letákov vkladaných do schránok obyvateľstva. Samozrejme, čím je ich viac, tým je menšia možnosť, že si adresát náš leták všimne. Táto metóda sa využíva najmä v zahraničí, a to na rýchle a efektívne získavanie manuálnych pracovníkov a pracovníkov na dočasnú prácu [8].

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Množstvo pracovných pozícií je samozrejme možné obsadiť čerstvými absolventmi škôl. Pre niektoré organizácie sa môžu stať univerzity, učilištia a školy hlavným zdrojom nových zamestnancov. V niektorých podnikoch je dokonca zvykom každoročné získavanie absolventov vysokých škôl. Takéto podniky vynakladajú veľké úsilie na to, aby získali tých najlepších absolventov. Vydávajú informačné brožúrky, pravidelne navštevujú školy, kde sa informujú o tých najlepších študentoch a vypracovávajú rôzne triediace a výberové postupy zamerané na čerstvých absolventov [1].

Existujú možnosti, ako si firmy do určitej miery môžu zaviazat' vyhliadnutého študenta. Môže to byť prostredníctvom zmluvne dohodnutej formy podpory študenta počas jeho štúdií, ktoré môžu obsahovať aj požiadavku profilovania študenta, napr. prostredníctvom výberu vhodných voliteľných predmetov, tém diplomových prác a pod.

V Spojených štátoch, ale už aj u nás sa rozmohol trend, kedy sa pre študentov organizujú akcie na vysokých školách, kde sa využíva metóda campus recruiting. Je to získavanie absolventov priamo na pôde vysokej školy (v Českej republike sú to Dni kariéry). Vysoká škola musí vytvoriť vhodné podmienky pre to, aby sa mohli zástupcovia organizácie stretnúť so študentmi a vykonávať s nimi akési predbežné pohovory. Takýmto spôsobom si organizácie vytipujú vhodných študentov a tí najlepší sú potom pozvaní na návštevu organizácie.

Výhodou tejto metódy je, že školy často samé vykonávajú pre organizácie akýsi predvýber a firmám odporúčajú vhodného absolventa či študenta. Organizácia je vždy informovaná, aký profil majú študenti danej školy a aká je zhruba škála schopností a znalostí absolventa príslušnej školy. Pri niektorých formách spolupráce má organizácia možnosť vyhladnutého študenta dôkladnejšie poznať, a tým pádom má o ňom viac informácií než o inom bežnom uchádzačovi.

Nevýhodou je nemožnosť operatívne obsadzovať pracovné miesta a sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania. V niektorých prípadoch to organizácie riešia tak, že uvoľnené pracovné miesta obsadzujú len dočasne, dokým bude môcť do zamestnania nastúpiť vybraný študent. Problém prijímania absolventov môže nastať z dôvodu, že majú nedostatok pracovných skúseností [8].

Spolupráca s úradom práce

Úrady práce neslúžia len osobám hľadajúcim zamestnanie, ale aj organizáciám hľadajúcim nových pracovníkov. Tieto služby organizácii poskytujú za veľmi výhodných podmienok, preto je pre ne výhodné túto možnosť využiť.

Výhodou je, že táto metóda je veľmi lacná, pretože úrady sprostredkovávajú zamestnancov organizáciám úplne bezplatne, rovnako ponuky práce uchádzačom poskytujú bezplatne. Je to z toho dôvodu, že náklady tejto činnosti sú hrazené zo štátneho rozpočtu, ktorý má vyčlenené na realizáciu politiky zamestnanosti finančné prostriedky. Výhodou je aj to, že úrady práce zisťujú o uchádzačovi potrebné informácie, a môžu tým pádom zabezpečiť predvýber zamestnancov. Organizáciám taktiež majú možnosť poskytnúť informácie o uchádzačoch, v niektorých prípadoch môže organizácia získať aj príspevok na zamestnanie pracovníka z úradu práce. Je to napr. v prípadoch zamestnávania osôb so zníženou pracovnou schopnosťou [8].

Nevýhodou je, že úrady práce sú spravidla zdrojom menej kvalitných uchádzačov s nižšou kvalifikáciou alebo z nejakého iného dôvodu obtiažne umiestniteľné osoby. Okrem toho, samotní uchádzači o zamestnanie hľadajú zamestnanie často inými spôsobmi a na úradoch práce sa ani neregistrujú [11].

Spolupráca s ďalšími organizáciami

Firmy môžu spolupracovať pri hľadaní nových pracovníkov aj s organizáciami ako sú odbory, združenia odborníkov, stavovské organizácie, vedecké spoločnosti a pod. Je to najmä v zemiach s dlhodobou odborovou tradíciou a dobre organizovanými odborovými zväzmi. Táto metóda je výhodná v tom, že udržiava dobré vzťahy s odbormi a zároveň odbory do určitej miery zaisťujú, že uchádzač bude mať požadovanú kvalifikáciu. Na získavanie špičkových odborníkov je výhodné využívať aj informačné systémy združení odborníkov, stavovských organizácií či vedeckých spoločností. Tieto informačné systémy obsahujú množstvo užitočných informácií a detailov, ktoré nám umožňujú vyhľadať vhodného jedinca. Nevýhodou je, že získavanie skutočných odborníkov je obtiažne, pretože väčšina z nich je zamestnaných a musíme im poskytnúť výhodnejšie podmienky, aké mali doteraz [8].

2.3.5 Informácie a dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie

Medzi najčastejšie dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie patria:

- životopis,
- motivačný list,
- firemný dotazník,
- výpis z registra trestov,
- lekárske vyšetrenie o zdravotnom stave [7].

Životopis

Pri získavaní nových zamestnancov bývajú požadované tri typy životopisov:

- voľný životopis, ktorého obsah a štruktúra je ponechaná na samotnom uchádzačovi o zamestnanie. Je to chronologický popis života uchádzača, ktorý by mal uchádzač formulovať tým spôsobom, aby vynikla jeho spôsobilosť pre dané pracovné miesto, jeho pozitívne črty a aby neprezradil skutočnosti, ktoré môžu byť v jeho neprospech. Práca s ním je náročná, pretože je nutné vytriediť z neho informácie (biodata), ktoré umožnia porovnávanie jednotlivých uchádzačov,

- pološtruktúrovaný životopis je spôsob, akým si chce organizácia zachovať výhody voľného životopisu, ale pritom si chce uľahčiť prácu so získavaním porovnateľných informácií o jednotlivých uchádzačoch. Uchádzač musí poskytnúť organizácii v tomto životopise požadované informácie, spravidla týkajúce sa vzdelania a praxe, obsah doplnkových informácií závisí na uchádzačovi,
- štruktúrovaný životopis môžeme nazvať aj životopisný dotazník. Životopisné informácie majú v tomto prípade u všetkých uchádzačov štandardnú podobu, čo uľahčuje vyhľadávanie informácií a porovnávanie jednotlivých uchádzačov. Aby bol pre organizáciu štruktúrovaný životopis uchádzača užitočný, mala by stanoviť jeho štruktúru a oboznámiť s ňou uchádzačov, poprípade ho informovať, kde môže získať formulár štruktúrovaného životopisu.

Životopis by mal obsahovať základné informácie o uchádzačovi, informácie o doterajšom vzdelaní a praxi, ale aj o využívaní voľného času. Je samozrejmé, že výberová komisia sa sústreďí v prvom rade na informácie o vzdelaní a praxi. Pravdivosť informácií uvádzaných v životopisoch by si mala organizácia overiť tým spôsobom, že môže skontrolovať údaje uvedené v životopisoch s údajmi uvedenými na vysvedčeniach, diplomoch či pracovných posudkoch [8].

Motivačný list

Motivačný list uchádzača o zamestnanie môžeme nazvať aj sprievodným dokumentom k písomným materiálom, ktoré musí predložiť. Podoba motivačného listu by mala zaujať pozornosť posudzovateľa. Mal by prezentovať záujem uchádzača o dané zamestnanie a jeho spôsobilosť pre vykonávanie zamestnania bez prehnaného vychvaľovania, v miere zodpovedajúcej skutočnosti [7].

Firemný dotazník

Špeciálne firemné dotazníky sú formulované tak, aby poskytovali základné informácie o uchádzačovi. Sú využívané pri predvýbere, ale aj pri samotnom výbere uchádzačov. Štandardná forma dotazníkov obsahuje identifikačné údaje pracovníka, prehľad o jeho vzdelaní (názov školy, vyštudované odbory, obdobie štúdia), informácie o ďalšom odbornom vzdelávaní (kurzy), schopnosti, zručnosti, jazykové znalosti. Súčasťou je aj prehľad predchádzajúcich zamestnaní (názov a sídlo zamestnávateľa, obdobie zamestnania, názov pracovnej pozície a prehľad hlavných pracovných povinností). Špeciálnym typom dotazníku

využívaným hlavne pri predvýbere v prípade veľkého počtu uchádzačov je tzv. životopisný dotazník. Ten okrem základných informácií obsahuje aj informácie o doterajšom priebehu profesijného života, o koníčkoch a pod. V dotazník sa nachádzajú aj výrazne triediace otázky, ktoré umožňujú rozlíšiť úspech či neúspech v pracovnej minulosti. Na posúdenie úspešných a neúspešných uchádzačov sa používajú vzory odpovedí, na ktorých spolupracovali vlastní úspešní pracovníci [7].

Výpis z registra trestov a lekárske vyšetrenie o zdravotnom stave

Niektoré organizácie pre výkon práce môžu požadovať aj výpis z registra trestov či lekárske vyšetrenie o zdravotnom stave. Tieto dokumenty sú od uchádzačov požadované v prípade, že je to nariadené predpismi. Potvrdenie o lekárskom vyšetrení je vyžadované najmä v prípadoch, kedy pri vykonávaní práce môžu dôjsť k ohrozeniu zdravia ostatných ľudí alebo v prípade, kedy by daná pracovná činnosť mohla ohroziť zdravie pracovníka, ktoré v určitom ohľade nie je úplne v poriadku [7].

2.3.6 Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania

Formulácia ponuky zamestnania sa spracováva na základe viacerých dôležitých bodov, ktorými sú popis a špecifikácie pracovného miesta, zdroj získavania pracovníkov, náročnosť získania pracovníkov, sociálnemu profilu pracovníkov, voľba metódy získavania pracovníkov, požadovaných informácií a dokumentov.

Informácie a skutočnosti uvedené v ponuke zamestnania je nutné dôkladne premyslieť. Má totiž povzbudiť a prilákať vhodných uchádzačov a naopak nevhodných odradiť. Ponuka pracovného miesta musí plniť autoselektívnu funkciu, inak hrozí nebezpečenstvo, že sa o pracovné miesto bude uchádzať veľmi veľké množstvo ľudí. Jednanie s nimi, ich predvýber a samotné výberové procedúry by si potom vyžadovali neúmerne množstvo času a prostriedkov [8].

Formulácia ponuky zamestnania závisí od metódy používanej pri získavaní uchádzačov o zamestnanie, ktoré sú už bližšie rozobrané v časti *Špecifikácia jednotlivých metód*, kde je konkrétne popísané, aké informácie pri výbere konkrétnej metódy musí ponuka práce obsahovať.

Ponuku zamestnania je vhodné uverejniť viacerými spôsobmi, netreba sa spoliehať len na inzerát. Organizácie by mali kombinovať všetky alebo niektoré metódy získavania, aby

úspešne našli vyhovujúcich uchádzačov o zamestnanie. Obdobie, behom ktorého je možné uchádzať sa o zamestnanie, by nemalo byť veľmi dlhé, ani veľmi krátke. Toto obdobie by nemalo byť kratšie ako dva týždne, a to ani v prípade, že pracovné miesto potrebujeme obsadiť urýchlene. Pri vyhľadávaní vysoko kvalifikovanej pracovnej sily by malo byť toto obdobie dlhšie, pretože títo uchádzači sú väčšinou zamestnaní u inej organizácie a zvažovanie našej ponuky im nejaký čas potrvá. U menej kvalifikovanej pracovnej sily môžeme stanoviť obdobie kratšie [8].

2.3.7 Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie

Predvýber je veľmi významnou fázou získavania pracovníkov. Na základe nimi predložených dokumentov sa z celého súboru uchádzačov vyberajú tí, ktorí sa zdajú byť vhodní. Spravidla sa uchádzači neporovnávajú medzi sebou, to je až úlohou samotného výberu pracovníkov. Nimi poskytnuté informácie v dokumentoch sú porovnávané s požiadavkami na pracovné miesto. Niektoré organizácie za účelom predvýberu organizujú akýsi predbežný pohovor. Na tento pohovor sa nepozývajú uchádzači, ktorí sa už na základe predložených dokumentov javia ako nevyhovujúci. Množstvo uchádzačov, ktorí neprejdú predvýberom závisí často na tom, do akej miery sa v ponuke práce podarilo dostatočne podrobne informovať o povahe práce, požiadavkách na pracovníka a pracovných podmienkach. Nedostatok informácií môže viesť k tomu, že sa prihlásia aj uchádzači, ktorí by sa v prípade, že by boli o práci podrobnejšie informovaní, vôbec neprihlásili. Na druhej strane je však možné pre nevhodných uchádzačov nájsť uplatnenie v organizácii na inej pracovnej pozícii.

Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov o zamestnanie do nasledujúcich skupín:

- veľmi vhodní, ktorí sú v každom prípade pozvaní k výberovému pohovoru,
- vhodní, ktorí sú zaradení do výberových procedúr v prípade, že počet vhodných uchádzačov je nedostačujúci, a ktorých organizácia informuje o tom, že momentálne nie je možné uspokojiť ich záujem o zamestnanie, ale v prípade potreby sa na nich sama obráti,
- nevhodní, ktorým organizácia zašle zdvorilostný odmietavý list s poďakovaním, že prejavili záujem o pracovnú pozíciu [8].

Konečným krokom je zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

2.3.8 Proces výberu

Výber pracovníkov predstavuje personálnu činnosť, ktorá nadväzuje na získavanie pracovníkov, a ktorej cieľom je vybrať spomedzi uchádzačov takých, ktorí budú nielen vhodní a výkonní, ale budú pre zamestnávateľa pracovať po dobu, ktorá sa od nich očakáva. Taktiež sa od nich očakáva, aby nejednali nežiaducim spôsobom, ktorý by znižoval kvalitu a produktivitu práce.

Vo fáze predvýberu boli hodnotené dokumenty, ktoré uchádzači o prácu zaslali organizácii. Najvhodnejší boli vybraní na základe motivačných listov, firemných dotazníkov, životopisov, výpisov z registra trestov či potvrdeniach o lekárskom vyšetrení. Pri samotnom výbere musia vhodní uchádzači o zamestnanie absolvovať metódy výberu, medzi ktoré najčastejšie patria:

- testovanie,
- výberový rozhovor,
- assessment centre,
- grafológia,
- referencie z predchádzajúceho zamestnania [6].

Testovanie

Testy pracovnej spôsobilosti tvoria paletu testov s najrôznejším zameraním, najrôznejšej validity a spoľahlivosti.

Pri výbere zamestnancov môžu byť uplatnené:

- testy osobnosti, ktorých účelom je zistiť, či v sebe uchádzač o zamestnanie neskrýva nejaký nebezpečný faktor, ktorý by mohol negatívne pôsobiť pri výkone jeho pracovných povinností. Môžeme ich označiť aj ako psychologické testy. Majú ukázať rôzne povahové rysy uchádzača, a to napr. či je extrovert alebo introvert, emotívny alebo racionálny, uzatvorený či spoločenský a pod. Určité rysy či určité záujmy osoby môžu signalizovať, či sa daná osoba pre príslušnú prácu hodí,
- testy schopností a zručností, ako sú napr. manuálne zručnosti, kancelárske zručnosti či psychomotorické schopnosti. Hodnotia zmysli, mechanické zručnosti alebo koordináciu očí a rúk. Patria k nim aj testy, pri ktorých testovaná osoba predvádza určitý pracovný postup či ukážku práce,

- testy znalostí, ktoré preverujú hĺbku požadovaných znalostí či ovládaných odborných návykov, ktoré sa mal uchádzač naučiť predovšetkým vo vzdelávacích inštitúciách,
- testy inteligencie, ktoré sa snažia zmerať duševné, mechanické alebo zmyslové dispozície uchádzačov o zamestnanie. Skúmajú pamäť uchádzača, verbálne schopnosti, priestorové videnie, schopnosť numerického myslenia, rýchlosť vnímania či schopnosť úsudku. Kladú si za cieľ predpokladať budúci pracovný výkon [4].

Výberový rozhovor

Výberové rozhovory slúžia k overeniu predbežných úsudkov o uchádzačovi, jeho predpokladoch a motivácii k danej práci. Z dôvodu, že obom stranám prináša autentické informácie, uchádzač o zamestnanie aj zamestnávateľ mu prisudzujú veľmi veľký význam. Tieto informácie sa následne vyhodnocujú, aby obe strany posúdili, či vzájomne ladia ich požiadavky a predstavy. Uchádzač hodnotí, ako administratívne zvládla organizácia proces výberového rozhovoru, jeho organizáciu aj etiku, pretože to vypovedá o organizačnej kultúre. Sú to vplyvy, ktoré uchádzač zohľadňuje pri rozhodovaní, či príjme alebo odmietne ponuku zamestnania v danej organizácii [2].

Spôľahlivosť výberového pohovoru môže spoločnosť zvýšiť zlepšením jeho štruktúry a zapojením niekoľkých preškolených pracovníkov, ktorí budú viesť tento pohovor na vysoko profesionálnej úrovni. Niektoré organizácie dopĺňujú pohovor aj ďalšími metódami výberu, aby získali o uchádzačovi doplnujúce informácie. Väčšina z nich sa však pri konečnom rozhodovaní o prijatí do zamestnania spolieha predovšetkým na prijímací pohovor. Je to najmä z dôvodu, že prijímací pohovor poskytuje výnimočnú príležitosť k sociálnej interakcii. Aj pokiaľ je uchádzač nadpriemerne technicky zdatný, výberový pohovor môže odhaliť negatívne skutočnosti o uchádzačovi a zistíme tak, že by napr. vôbec nezapadol do pracovného tímu [5].

Výberový rozhovor môže byť:

- štruktúrovaný, kedy sú vopred pripravené otázky k identifikácii profilu uchádzača. Jeho nevýhodou je, že uchádzačom o zamestnanie sú otázky používané v tomto type pohovoru všeobecne známe, čo im umožňuje vopred pripraviť odpovede, ktoré budú pozitívne pôsobiť na výberovú komisiu. Obranou pred týmito nacvičenými odpoveďami môže byť, že uchádzačovi položíme neobvyklé a neočakávané otázky, na ktoré bude musieť inštinktívne reagovať,

- neštruktúrovaný, ktorý môže viesť veľmi skúsená osoba, ktorá vie plánovať, organizovať a kontrolovať proces výberového pohovoru a je schopná spoľahlivo posúdiť verbálnu komunikáciu s neverbálnymi signálmi.

Niektoré organizácie využívajú pološtruktúrovaný rozhovor, ktorí je kombináciou oboch prechádzajúcich foriem a snaží sa spojiť ich výhody [4].

Na základe požiadaviek na pracovné miesto vieme posúdiť, aký typ rozhovoru je najefektívnejší. Výberové pohovory zisťujú odbornú spôsobilosť uchádzača, jeho sociálne charakteristiky aj motiváciu k práci. Niekedy je postačujúce jedno kolo rozhovoru, inokedy je nutné viesť viacero kôl výberových rozhovorov.

Medzi najčastejšie využívané typy výberových pohovorov zaraďujeme:

- rozhovor jedného s jedným, ktorý sa odporúča pri výbere na manuálne a administratívne pracovné pozície. Tento typ pohovoru vedie personalista, priamy nadriadený alebo vedúci organizačnej jednotky. Nadväzuje sa tu úzky kontakt s uchádzačom. Reprezentant zamestnávateľa má právomoc rozhodnúť o prijatí alebo neprijatí uchádzača. Pokiaľ sa jedná o vyššie manažérske pozície, je využívaný len ako prvý pracovný pohovor,
- rozhovor pred výberovou komisiou, pričom s uchádzačom vedú pohovor dvaja pýtajúci. Medzi hodnotiteľmi môže byť priamy nadriadený, bezprostredný vedúci, psychológ a pod. Za ich optimálny počet sa považujú traja, pretože môžu rýchlo, napr. hlasovaním, dospieť k rozhodnutiu, koho považujú za vhodného kandidáta na voľné pracovné miesto,
- rozhovor určený k overeniu odborných znalostí, kedy je uchádzač hodnotený osobami, ktoré dôkladne poznajú charakteristiku voľného pracovného miesta, jeho náplň a úlohy. Uchádzač je testovaný, ako sa chová pri vykonávaní bežnej náplne práce voľného pracovného miesta, aké výsledky dosahuje pri plnení merateľných úloh, akými schopnosťami a zručnosťami disponuje [2].

Assessment centre

Assessment centre je metóda, ktorá sa používa najčastejšie pri výbere manažérov a špecialistov. Môžeme ju uplatniť nielen pri výbere pracovníkov, ale aj pri rozmiestňovaní, povyšovaní, vzdelávaní či rozvoji. Je to štandardizované hodnotenie jednanca jedinca, ku ktorému slúži viacstranné pozorovanie účastníkov pri plnení rôznych cvičení. Môžu to byť

skupinové rozhovory (diskusie) bez rozdelenia rolí, prípadové štúdie, triedenie došlej pošty a pod. Uchádzači tu preukazujú svoju odbornú spôsobilosť pre výkon práce, ale aj potrebný rozvojový potenciál pre funkčný postup v organizácii. Pozorovatelia, a teda zároveň hodnotitelia majú rôzne profesionálne zameranie a využívajú veľké množstvo vzájomne sa dopĺňajúcich techník, pre ktoré stanovujú hodnotiace kritéria. Merajú sa tu aj sociálne a komunikačné schopnosti a charakteristiky osobnosti.

Úsudky o jednaní uchádzačov sú formulované na základe špecificky vytvorených simulácií, pričom úsudky sa dávajú dohromady na stretnutiach hodnotiteľov. Pri diskusii o záverečnom hodnotení účastníkov sa spoja jednotlivé dielčie hodnotenia do komplexného hodnotenia každého účastníka, z ktorých sa potom môže zostaviť umiestnenie v poradí všetkých účastníkov [4].

Grafológia

Grafológia je skúmanie sociálnej štruktúry jedinca prostredníctvom jeho rukopisu. Táto metóda je využívaná z dôvodu, aby si na základe uchádzačovho rukopisu vytvorila organizácia závery o jeho osobnosti a predpokladala tak jeho budúci pracovný výkon na pracovnej pozícii, o ktorú sa uchádza [1].

Referencie z predchádzajúceho zamestnania

Prostredníctvom referencií z predchádzajúceho zamestnania si organizácia overuje povahu predošlého zamestnania, dobu zamestnania, dôvody odchodu zamestnania, výšku platu, prípadne niektoré ďalšie charakteristiky chovania, na základe ktorých sa rozhoduje o prijatí či odmietnutí uchádzača o zamestnanie. Môžu mať ústnu alebo písomnú formu, pričom za spoľahlivejšiu formu sa považujú písomné posudky a referencie. Ich nevýhodou je, že ich obsah nemusí mať požadovanú výpovednú hodnotu, pretože ich popis je voľný. Ústne referencie sú považované za cennejšie, pretože nám môžu poskytnúť viacero informácií v odpovediach na otázky. Spoľahlivosť referencií nie je nikdy stopercentná, pretože nie je možné vylúčiť pozitívne či negatívne skreslenie informácií o pracovníkovi. Pozitívne mu môžu byť prisľúbené v súvislosti s jeho súhlasom s odchodom zo zamestnania, negatívny môže mať svoj pôvod v problémoch v medziľudských vzťahoch [7].

2.3.9 Záverečná fáza

V záverečnej fáze celého procesu získavania a výberu zamestnancov je potrebné rozhodnúť, ktorého z uchádzačov o zamestnanie na základe výberových metód organizácia prijme. Neúspešným uchádzačom je nutné poďakovať sa za účasť na výberových pohovoroch a informovať ich o dôvode neprijatia. Vybraného úspešného uchádzača je nutné informovať o rozhodnutí organizácie, čo sa väčšinou vykonáva písomnou formou. V tomto oznámení by mali byť všetky podstatné informácie týkajúce sa pracovného miesta, vrátane pracovných podmienok. Uchádzač by mal byť tiež požiadaný, aby organizácii obratom oznámil, či jeho záujem o pracovnú pozíciu pretrváva. Taktiež musí byť informovaný, kedy a kam sa má dostaviť k ďalšiemu jednaniu, kde sa odohrá podpísanie pracovnej zmluvy a dojednanie pracovných podmienok [1].

3 Charakteristika podniku

Pre praktickú časť bakalárskej práce bolo vybrané call centrum v Žiline, ktoré z dôvodu želania manažmentu spoločnosti nemôže byť menované. Pre účel bakalárskej práce bol preto zvolený pracovný názov Telecentrum spol. s r. o. Informácie o základnej charakteristike podniku boli čerpané z firemných brožúr, firemných vývesok, od zamestnancov podniku a z internetovej stránky podniku, ktorej zverejnenie si vedenie podniku taktiež neželá.

3.1 Všeobecná charakteristika

Spoločnosť Telecentrum je jeden z popredných poskytovateľov služieb v oblasti call centier, internetových služieb a CRM v Slovenskej a Českej republike. V súčasnosti spoločnosť prevádzkuje call centrá na Slovensku v Žiline a v Českej republike v Hradci Králové a Pardubiciach. V roku 2008 spoločnosť otvorila nové satelitné pracovisko v Martine (Slovenská republika), to však už v súčasnej dobe nefunguje. Táto bakalárska práca je zameraná na call centrum v Žiline, najmä z dôvodu miesta bydliska a pracovných skúseností autorky v tejto spoločnosti.

Spoločnosť je poskytovateľom spomínaných služieb v Slovenskej republike od roku 1999 a momentálne v Slovenskej republike zastáva vedúcu pozíciu v oblasti call centier. Zárukou vysokej kvality poskytovaných služieb je zavedený systém manažmentu kvality ISO 9001:2000, ktorý bol spoločnosťou Eurocert certifikovaný v roku 2006.

Firma využíva najmodernejšie a najlepšie technické riešenia a zabezpečenia, ma vysoké požiadavky na rýchlosť, flexibilitu a odbornú znalosť pri voľbe využívaných systémov a ich správe. Tieto požiadavky kvôli rýchlemu technickému pokroku neustále zvyšuje.

Okrem vysokých požiadaviek na technické zabezpečenie kladie rovnaký dôraz aj na kvalitu pracovných síl. Tú sa snaží spoločnosť Telecentrum zabezpečiť prostredníctvom pravidelných odborných vzdelávaní, ktoré vychádzajú z najnovších poznatkov a trendov v obore. Zamestnancov firma vedie k aktívnemu prístupu ku klientom, práci v tíme a ku zvyšovaniu kreativity. Zamestnancom spoločnosti je umožňovaný kariérny a profesijný rast, pretože firma sa snaží takýmto spôsobom zabezpečiť si stálych telefónnych operátorov, teamleadrov a manažérov.

3.2 Predmet podnikania

Spoločnosť Telecentrum sa snaží predovšetkým čo najlepšie uspokojiť potreby svojich klientov. Firma pre nich vytvára CRM (customer relationship management) programy na základe pochopenia ich požiadaviek a potrieb. Vďaka týmto programom dokáže firma splniť ciele svojich klientov.

Zameriava sa hlavne na rozširovanie množstva zákazníkov pre svojich klientov a zvyšovanie hodnoty každého z nich, čo považuje za základný predpoklad úspechu. Ponúka kompletnú realizáciu predajných kampaní, čím zabezpečuje zvýšenie dopytu po tovare a službách, znižovanie nákladov na uskutočňovanie kontaktu so zákazníkom, udržiavanie si stálych zákazníkov prostredníctvom vytvárania osobnejšieho vzťahu so zákazníkmi. Zabezpečuje poradenstvo, reklamácie, prieskumy či rieši problémy oneskorených platieb.

V praxi si firma získava nových klientov najmä tým spôsobom, že rozosiela ponuku svojich služieb, poprípade pozorne sleduje dopyt potenciálnych zákazníkov a reaguje naň. Pre zákazníkov firma vypracuje podrobnú kalkuláciu a dohodne sa prostredníctvom obchodného zástupcu na všetkých podmienkach. Ako náhle sa obe strany dohodnú na podmienkach, uzavrie sa zmluva a projekt sa môže začať realizovať. Každému projektu firma Telecentrum stanoví teamleadera, ktorý sa stará o chod projektu. Ten zabezpečuje aj operátorov pre daný projekt v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov. Operátori sú preškolení po komunikačnej, produktovej, predajnej a technickej stránke a ich práca je neustále kontrolovaná. Po ukončení projektu sa vyhodnotia výsledky a odprezentujú sa firme, ktorá si projekt zadala.

Medzi hlavných využívatel'ov služieb spoločnosti Telecentrum patria napr. MetLife Amslico, Home Credit, Cetelem, Generali Slovensko, O2, Tesco, Whirlpool, McCain, Peugeot, Toyota, LeasePlan, Lexus, Land Rover a mnoho iných. Práve vďaka rozsiahlej a rôznorodej klientskej základni s rôznymi požiadavkami si firma uvedomuje potrebu širokého portfólia poskytovaných služieb.

Kompletné portfólio služieb

Vyhľadávanie zákazníkov

- vyhľadávanie na B2B trhoch,
- vyhľadávanie na B2C trhoch,
- tvorba a správa zákazníckych databáz,

- zabezpečenie objednávkových liniek,
- dohadovanie schôdzok,
- segmentácia a profilovanie zákazníkov,
- uvítacie volania zákazníkom.

Starostlivosť o zákazníkov

- komplexná starostlivosť o zákazníkov,
- krízové a informačné linky,
- reaktivácie,
- poradenstvo, podpora a riešenie sťažností v technickej oblasti,
- help desk,
- anketové volania,
- príprava zmlúv,
- pozvánky na podujatia,
- tvorba a správa vernostných programov.

Riadenie pohľadávok

- vyhodnocovanie oneskorených platieb a finančného rizika,
- určovanie príčin omeškania s platbami,
- analýza profilu neplatičov,
- skoré, stredné a neskoré fázy procesu vymáhania pohľadávok.

Prieskumy trhov

- prieskumy spokojnosti,
- štúdie vplyvu spokojnosti,
- mystery calls,
- mystery shopping.

Ostatné služby

- mobilný a SMS marketing,
- e-mail marketing,
- databázový marketing,
- poradenské služby a školenia,

- multimedialne služby.

3.3 Ciele, hodnoty a sociálna zodpovednosť

Spoločnosť Telecentrum má definované dlhodobé ciele. Prvým z nich je samozrejme dosahovanie hospodárskych výsledkov, ktoré budú zvyšovať hodnotu spoločnosti. Taktiež sa snaží o špičkovú kvalitu služieb a profesionálny prístup ku klientom. Snaží sa neustále vyvíjať kvalitnejšie služby a poskytovať nové, ktoré jej zabezpečia odlišnosť od konkurencie. Ďalším dlhodobým cieľom je udržanie si dominantného postavenia na trhu. V neposlednom rade chce firma dodržiavať legislatívu a etické kódexy.

Napĺňaným týchto cieľov sa spoločnosť Telecentrum snaží vytvoriť významnú strategickú hodnotu služieb pre svojich klientov. To sa snaží zabezpečiť najmä vyznávaním správnych hodnôt.

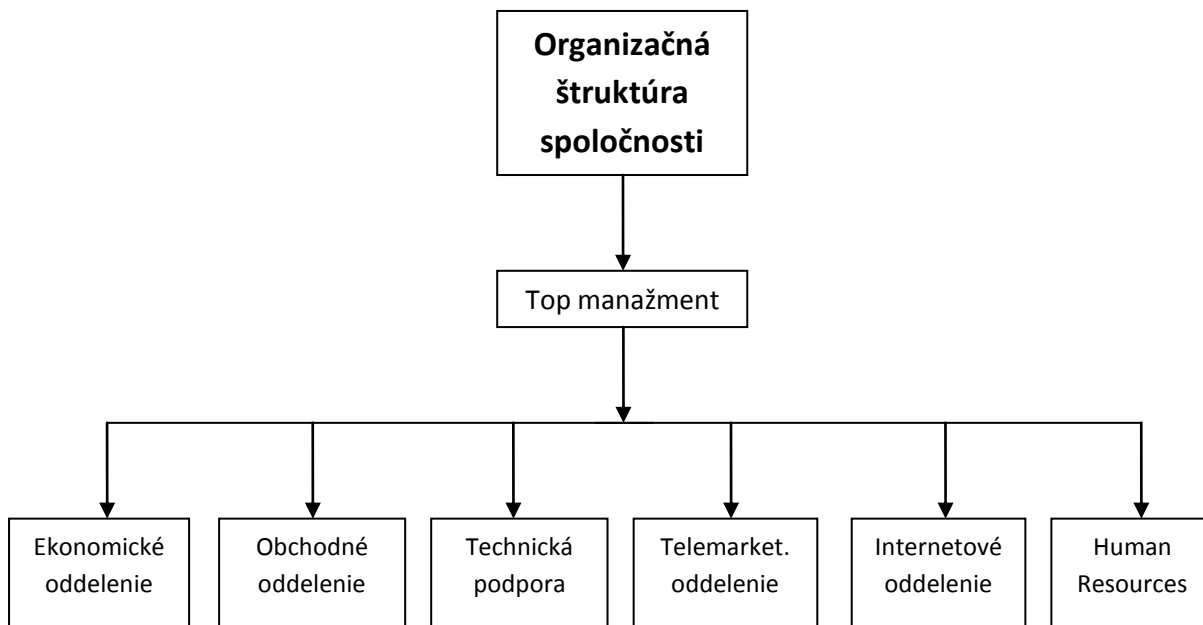
Medzi hlavné vyznávané hodnoty spoločnosti patri:

- oddanosť (práci, zamestnancom a svojim klientom),
- inovácia (poháňa firmu neustále vopred),
- rešpekt (znak zdvorilosti a empatie),
- integrita (znak úprimnosti a autenticity),
- profesionalita (všetko robiť správne a na prvýkrát).

Na upevnenie týchto hodnôt sa spoločnosť okrem hlavnej podnikateľ činnosti venuje aj charitatívnej činnosti a zlepšovaniu životného prostredia. Firma poskytuje pomoc deťom v núdzi pri zabezpečení ich základných potrieb, pričom do tejto činnosti sa snaží zapojiť aj svojich klientov a širokú verejnosť. V oblasti ochrany životného prostredia sa firma zapája do projektov na zníženie uhlíkových emisií, pevného odpadu či zníženiu využívania dopravy.

3.4 Základná organizačná štruktúra

Obr. 3. 1 Základná organizačná štruktúra spoločnosti Telecentrum v Žiline



Zdroj: vlastné spracovanie

Charakteristika jednotlivých oddelení

Top manažment

Na vrchole manažmentu spoločnosti sa nachádzajú dvaja pracovníci, ktorí preberajú kontrolu a zodpovednosť nad hlavnými riadiacimi činnosťami firmy. Sú im zverované špecifické výkonové právomoci.

Ekonomické oddelenie

Ekonomické oddelenie má na starosti vedenie účtovníctva firmy, jednotlivých zakázok, správu platieb, poplatkov a výplaty zamestnancov. Vedúci oddelenia má na starosti komplexnú správu firemných financií, spracovanie finančných reportov a dohľad nad dodržiavaním všetkých firemných finančných zásad. Na tomto oddelení v súčasnosti pracujú štyria pracovníci.

Obchodné oddelenie

Činnosť tohto oddelenia je rozdelená na dve kľúčové časti. Zodpovední pracovníci zabezpečujú starostlivosť o aktuálnych klientov a rozvíjajú s nimi ďalšiu spoluprácu alebo vyhľadávajú nové obchodné kontakty a uzatvárajú nové zmluvy. V tomto oddelení pracujú traja obchodní zástupcovia.

Technická podpora

Pracovníci tohto oddelenia sa starajú o celkovú správu počítačových a telefónnych sietí vo firme. Zaoberajú sa činnosťami ako sú výmena starých komponentov, programovanie nových aplikácií, zaoberajú sa technickou podporou jednotlivých projektov, zvyšujú výkony počítačov, inštalujú nové telefónne linky a pod. V súčasnosti na tomto oddelení pracujú traja pracovníci.

Telemarketingové oddelenie

Pracovníci tohto oddelenia sú zodpovední za jednotlivé realizované projekty, ktoré sa sústreďujú buď na aktívny alebo pasívny telemarketing. Je to najväčšie oddelenie v celej organizácii, ktoré zamestnáva najväčší počet zamestnancov, pretože pod neho spadajú všetci teamleaderi a operátori jednotlivých projektov.

Internetové oddelenie

Prostredníctvom tohto oddelenia sú zabezpečované služby ako napr. vývoj a správa aplikácií s využitím komunikácie na internete, mobilný marketing či e-mail marketing. V súčasnosti pracujú na tomto oddelení dvaja pracovníci.

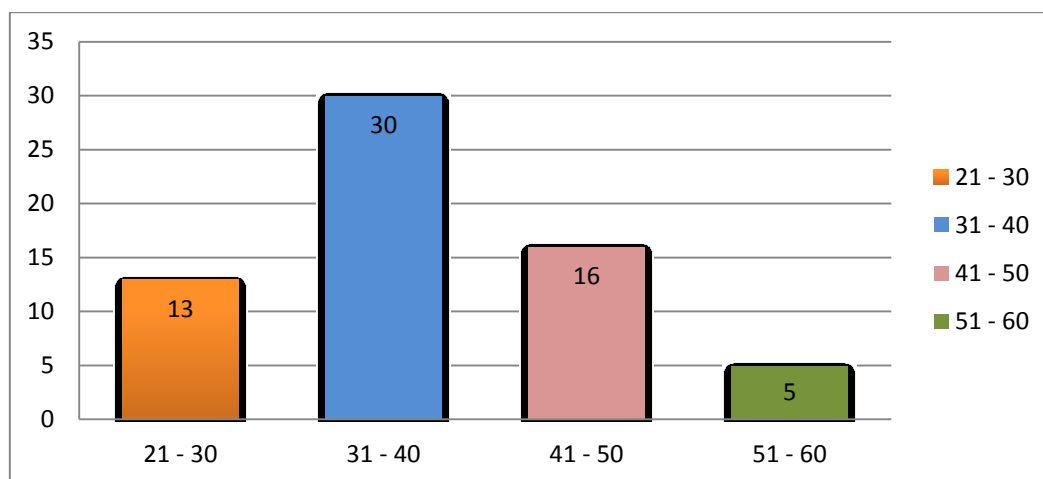
Human Resources

Human Resources alebo oddelenie ľudských zdrojov má za úlohu nábor nových pracovníkov, vedenie evidencie jednotlivých operátorov, prípravu zmlúv, ale taktiež tu patria pracovníci, ktorí majú funkciu trénerov. Zaisťujú konzultácie a školenia pre potenciálnych ale aj súčasných zamestnancov. Taktiež úzko spolupracujú s teamleadrami jednotlivých projektov. Na tomto oddelení pracujú štyria zamestnanci.

3.5 Štruktúra zamestnancov

V spoločnosti Telecentrum v Žiline v súčasnej dobe pracuje 64 interných pracovníkov a 51 externistov, ktorí majú uzavretú dohodu o pracovnej činnosti. Externí pracovníci sú v spoločnosti využívaní podľa potreby jednotlivých projektov. Ich prevažnú časť tvoria najmä študenti stredných a vysokých škôl, ktorí sa snažia popri štúdiu privyrobiť si na pozícii telefonických operátorov. Do užšieho skúmania štruktúry zamestnancov podľa pohlavia, veku a vzdelania nebudú títo externí pracovníci zahrnutí z dôvodu možného skreslenia výsledkov. Keďže prevažnú časť externistov tvoria študenti, budú to prevažne osoby do 25 rokov, ktoré na svojom dosiahnutom vzdelaní momentálne ešte len pracujú.

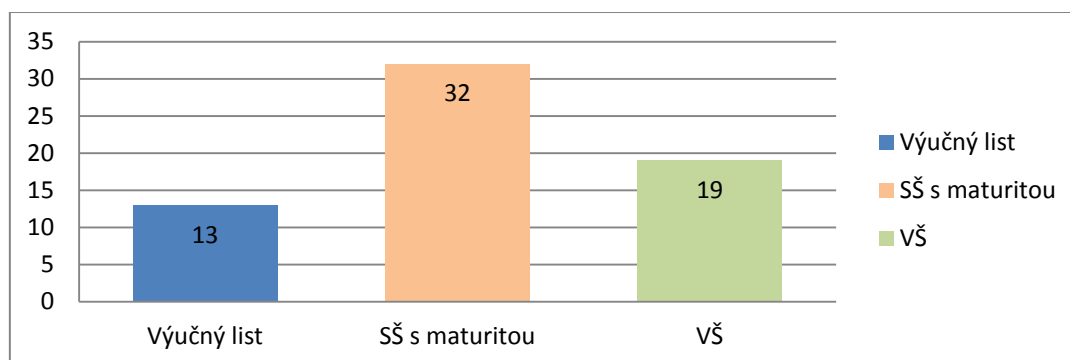
Graf 3.1 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti Telecentrum v Žiline



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 3.1 je možné vyčítať, že najväčšie zastúpenie zamestnancov má vo firme veková kategória od 31 do 40 rokov, naopak najnižšie najstaršia veková kategória od 51 do 60 rokov. Môže to byť spôsobené napr. tým, že pri väčšine vykonávaných činností v organizácii sú potrebné určité zručnosti v oblasti výpočtovej techniky, z ktorej využívania môže mať táto staršia generácia strach, pretože ju neovláda na dostatočnej úrovni.

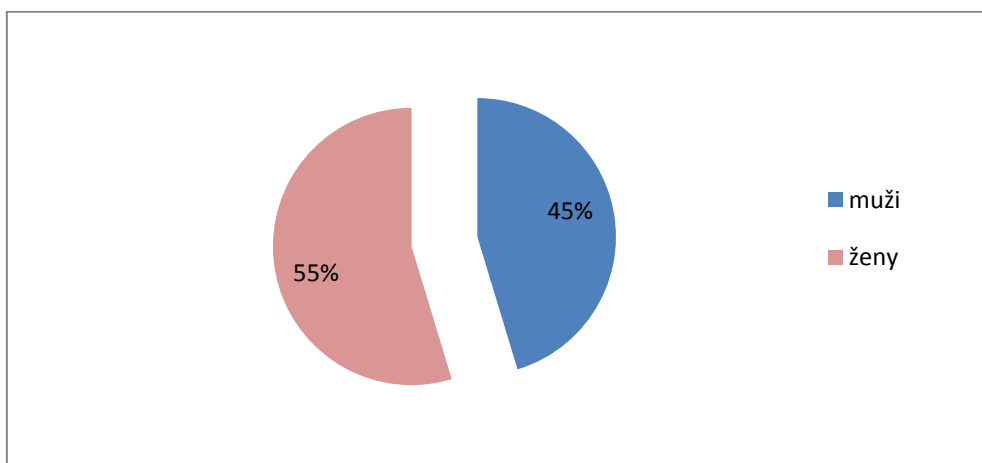
Graf 3.2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov spoločnosti Telecentrum v Žiline



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe grafu 3.2 je možné vyčítať, že prevažná časť zamestnancov má stredoškolské vzdelanie s maturitou. Je to spôsobené najmä tým, že pre väčšinu vykonávaných pracovných pozícií v spoločnosti Telecentrum nie je potrebné vysokoškolské vzdelanie. Samozrejme, vedúce pozície vo firme si vysokoškolský titul vyžadujú.

Graf 3.3 Štruktúra zamestnancov spoločnosti Telecentrum v Žiline podľa pohlavia



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 3.3 môžeme určiť, že prevažnú časť zamestnancov tvoria ženy, aj keď je tu len minimálny rozdiel. Vo firme pracuje 35 žien a 29 mužov. To, že rozdiel medzi ženami a mužmi nie je zásadný môže byť spôsobené najmä tým, že spoločnosť sa nezaoberá len rýdzo mužskými alebo ženskými činnosťami. Čisto ženský kolektív sa nachádza na oddelení Human Resources, naopak čisto mužský kolektív na oddelení technickej podpory. V ostatných prípadoch je štruktúra zmiešaná.

4 Personálny systém vo vybranom podniku

Táto kapitola bakalárskej práce sa zaoberá analýzou procesu získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Telecentrum a analýzou spokojnosti zamestnancov spoločnosti s týmto procesom. Problematike získavania a výberu zamestnancov sa v spoločnosti Telecentrum venujú pracovníci personálneho oddelenia, ktorí zhromažďujú všetky informácie o súčasných zamestnancoch, obsadených a voľných pracovných miestach a záujemcoch o zamestnanie. Taktiež majú na starosti preškolenie a vzdelávanie zamestnancov.

4.1 Metodika práce použitá pri zostavovaní analýz

Proces získavania a výberu zamestnancov a spokojnosť zamestnancov s týmto procesom bol skúmaný v danej bakalárskej práci na základe metódy štruktúrovaného rozhovoru. Ako prvý bol uskutočnený štruktúrovaný rozhovor s pracovníčkami personálneho oddelenia, ktoré autorke na základe položených otázok poskytli všetky informácie potrebné k analýze procesu získavania a výberu zamestnancov spoločnosti Telecentrum. Otázky boli vopred písomne pripravené a zostavené na základe teoretických poznatkov z kapitoly 2. *Problematika získavania a výberu zamestnancov*.

Na základe odpovedí zamestnankýň boli jednotlivé časti procesu podrobne popísané a zoradené podľa poradia, v akom sú v kapitole 2. *Problematika získavania a výberu zamestnancov* zaznamenávané teoretické poznatky. Rozhovory boli vedené súčasne so všetkými štyrmi zamestnankyňami oddelenia Human Resources z dôvodu, že každá z nich má na starosti inú časť personálnej činnosti podniku a preto sa vo svojich odpovediach dopĺňali. Odpovede boli písomne zaznamenávané. Zoznam otázok, na základe ktorých bola analýza vypracovaná, sa nachádza v časti *Príloha č. 1*.

Analýza spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov bola uskutočnená taktiež na základe metódy štruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol vykonaný so štyrmi zamestnancami spoločnosti, s každým samostatne, aby sa pri svojich odpovediach navzájom neovplyvňovali. Rozhovory boli uskutočňované v jeden deň v školiacej miestnosti spoločnosti. Otázky boli vopred naformulované, odpovede písomne zaznamenávané a pri rozhovore vytvorená uvoľnená atmosféra. Tento spôsob bol považovaný za komplexnejší ako dotazník, pretože tu vznikol priestor pre diskusiu a doplňujúce otázky, ktoré poskytovali väčší prísun informácii o procese.

Štyria zamestnanci boli vybraní tak, aby ich štruktúra bola rôznorodá a tým bola zaistená komplexná škála informácií. Pre účely rozhovoru boli vybrané dve ženy a dvaja muži. Prvá opýtaná bola 37 ročná vysokoškolsky vzdelaná pracovníčka personálneho oddelenia, zamestnaná na pozícii školiteľky a trénerky, ktorá v organizácii pracuje 5 rokov. Druhá pracovníčka bola 28 ročná telefonická operátorka so stredoškolským vzdelaním s maturitou, ktorá v organizácii pracuje tri roky. Tretím opýtaným bol 41 ročný teamleader telemarketingového projektu so stredoškolským vzdelaním s maturitou. V organizácii pracuje zhruba 1 rok. Posledným opýtaným bol 21 ročný študent vysokej školy, zamestnaný na pozícii telefonického operátora ako externý pracovník na dohodu o pracovnej činnosti. V organizácii pracuje štyri mesiace. Ostatní opýtaní boli zamestnaní na trvalý pracovný pomer na dobu neurčitú.

Otázky kladené v rozhovoroch sa taktiež opierali o teoretické poznatky z kapitoly 2. *Problematika získavania a výberu zamestnancov*. Po ich zostavení boli skonzultované s vedúcou pracovníčkou personálneho oddelenia. Otázky boli zamerané na zistenie spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov za účelom, aby firma tento proces mohla na základe zistených výsledkov zlepšiť. Znenie otázok je uvedené v časti *Príloha č. 2*. Odpovede boli následné zhrnuté do niekoľkých okruhov.

Na konci kapitoly sa nachádzajú návrhy a odporúčania, ktoré boli odvodené na základe získaných informácií zo štruktúrovaných rozhovor.

4.2 Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov

Táto časť práce sa zaoberá interpretáciou výsledkov zistených zo štruktúrovaného rozhovoru vedeného so zamestnankyňami oddelenia Human Resources spoločnosti Telecentrum za účelom analýzy procesu získavania a výberu zamestnancov.

4.2.1 Zistenie potreby zamestnancov

Potreba nových pracovníkov je určovaná v organizácii podľa niekoľkých faktorov. Jedným z podnetov je veková štruktúra zamestnancov, kedy personálny útvar zisťuje, koľko zamestnancov by malo v blízkej budúcnosti odísť do penzie a podľa toho naplánuje potrebu nových. Ďalším faktorom sú projekty, na ktorých spoločnosť pracuje. Podľa ich náročnosti na ľudské zdroje spoločnosť zisťuje, či budú stačiť ich aktuálni zamestnanci alebo bude nutné uskutočniť nábor nových pracovných síl, prijatých interne alebo externe. Taktiež je zohľadňované percento fluktuácie z minulých rokov. Personálny útvar samozrejme

zohľadňuje aj podané výpovede, ktoré naznačujú potrebu novej pracovnej sily a zahajuje proces získavania a výberu nových zamestnancov na začiatku výpovednej lehoty.

4.2.2 Stanovenie popisu a špecifikácia požiadaviek na voľné pracovné miesto

Popis a špecifikáciu jednotlivých pracovných miest má firma zaznamenané v dokumentoch, ktoré obsahujú všetky dôležité údaje pre pracovnú pozíciu. Sú tu vyjadrené všetky konkrétne požiadavky na pracovné miesto, týkajúce sa napr. vzdelania, praxe, vlastností či jazykových schopností, pretože firma pracuje aj na cudzojazyčných projektoch. Firma však pri výbere zamestnancov musí zohľadňovať aj požiadavky svojich klientov a tomu potom prispôsobuje popis a špecifikáciu požiadaviek na pracovníkov. Jedná sa tu najmä o pracovné pozície teamleadrov a telefonických operátorov jednotlivých projektov.

4.2.3 Identifikácia potenciálnych zdrojov získavania zamestnancov

Pri získavaní a výbere nových zamestnancov organizácia využíva vnútorné aj vonkajšie zdroje pracovných síl. V prvom rade však dáva prednosť obsadzovaniu voľných pracovných miest z vnútorných zdrojov, pretože chce svojim zamestnancom umožniť kariérny rast. Spoločnosť Telecentrum im takýmto spôsobom dáva najavo, že si váži ich prácu a zohľadňuje ich doterajšie skúsenosti vo firme. V prípade, že nie je možné obsadiť voľné pracovné miesto aktuálnym zamestnancom, firma vypisuje výberové riadenie na uchádzačov o zamestnanie z vonkajšieho prostredia.

4.2.4 Metódy používané pri získavaní uchádzačov o zamestnanie

Spoločnosť Telecentrum využíva pri získavaní nových zamestnancov takmer všetky metódy, pretože si chcú zabezpečiť, aby o ich ponuke bolo informovaných čo najviac uchádzačov o zamestnanie.

Inzerovanie

Firma používa pre inzerovanie pracovných ponúk regionálne médiá, a to najmä regionálnu tlač, pričom televíziu ani rozhlas firma nevyužívala ani neplánuje využívať. V tlači sa zameriava na celú oblasť Žilinského kraja, pretože ich zamestnanci pochádzajú z rôznych okresov, nielen z okresu Žilina. Veľké zastúpenie vo firme má aj okres Martin, Dolný Kubín či Čadca. Inzeráty firmy sú na prvý pohľad zaujímavé a upútavajú pozornosť svojim dizajnom. Obsahujú stručné informácie o organizácii, pracovnom mieste a požiadavkách na pracovníka a kontakt firmy. Sú tu aj stručné informácie o tom, čo firma uchádzačom ponúka,

pričom kladie dôraz na informáciu o perspektíve kariérneho rastu. Do svojich inzerátov firma neuverejňuje informácie o mzde.

E-recruitment

Spoločnosť vo veľkej miere využíva metódu E-recruitment, pretože si uvedomuje rozšírenosť počítačových sietí v dnešnej dobe. Na svojej internetovej stránke v prípade voľného pracovného miesta ihneď pri kliknutí návštevníkov upúta vyskakovacie okno s ponukou práce. Ďalej v sekcii Kariéra majú možnosť uchádzači vyplniť priamo na stránke on-line formulár uchádzača o zamestnanie a majú možnosť prezrieť si celkovú aktuálnu ponuku pracovných pozícií. Aj v prípade, že aktuálne nie je voľné žiadne pracovné miesto, uchádzači majú možnosť zaregistrovať sa na stránke a firma ich v prípade potreby môže kontaktovať. Svoju ponuku práce firma uvádza aj na iných internetových portáloch poskytujúcich prácu, pričom najčastejšie využíva portál www.profesia.sk.

Outsourcing

Túto metódu spolupráce so sprostredkovateľskými agentúrami firma využíva len v prípade, že hľadá kvalifikovaných odborníkov na vedúce pracovné pozície. Na získavanie uchádzačov o nižšie pracovné pozície firma túto metódu nevyužíva z dôvodu jej prílišnej nákladnosti.

Úrad práce

Táto metóda je bezplatná a preto ju organizácia taktiež využíva. V prípade voľného pracovného miesta je na Úrad práce v Žiline nahlásená voľná pracovná pozícia s popisom práce a požiadavkami na uchádzača o zamestnanie. Pracovníci úradu práce túto ponuku potom spracujú a zverejnia. Úrady práce disponujú rozsiahlou databázou registrovaných uchádzačov, preto spoločnosti Telecentrum už viackrát poskytli vhodného kandidáta.

Uchádzači sa ponúkajú sami

Uchádzači túto možnosť často využívajú. Svoj životopis a motivačný list majú možnosť zaslať organizácii on-line na zverejnenú e-mailovú adresu, alebo majú môžu tieto dokumenty priniesť priamo osobne na recepciu spoločnosti, odkiaľ sa ďalej posúvajú na personálne oddelenie, kde ich pracovníčky evidujú.

Doporučenie súčasného pracovníka organizácie

Túto metódu spoločnosť využíva a svojich zamestnancov sa snaží k tomuto konaniu aj motivovať. V prípade odporúčenia vhodného kandidáta, ktorý bude na pracovnú pozíciu prijatý, získava súčasný zamestnanie finančnú províziu k svojej výplate. V prípade zamestnanca, ktorý bol na základe odporúčania súčasného zamestnanca prijatý ako externista, si však firma kladie podmienku, aby odpracoval za stanovené obdobie určitý počet hodín. Až v tom prípade je potom súčasnému zamestnancovi vyplatený bonus. Firma tento spôsob zaviedla z dôvodu, že pri externých pracovníkoch hrozí nebezpečenstvo rýchleho odchodu a ukončenia dohody o vykonávaní práce. V tomto prípade by bolo pre firmu vyplácanie bonusov neefektívne. Firma však takéto poskytovanie odmien súčasným zamestnancom za poskytnutie správneho uchádzača uskutočňuje len nárazovo, nie počas celého roka. Je to najmä v prípadoch akútneho nedostatku pracovných síl.

Vývesky

Firma využíva túto metódu priamo v organizácii, kde na firemné nástenky umiestňuje vývesky s ponukou práce. Obsahujú už podrobnejšie informácie ako inzeráty, a to napr. aj informácie o mzde.

Priame oslovenie vhodného jedinca

Firma si uvedomuje, aké je dôležité v dnešnej dobe pozorne si všímať vonkajšie prostredie, konkurenciu, a samozrejme tých, ktorí sú v odbore úspešní. Preto pri vyhľadávaní vedúcich pracovníkov organizácia využíva aj túto metódu a niektorých vedúcich pracovníkov prijala práve vďaka tomuto spôsobu získavania nových zamestnancov. Keďže si chce udržať pozíciu lídra na trhu, myslí na to, že musí mať tých najlepších pracovníkov a je im ochotná ponúknuť lepšie podmienky ako konkurencia.

Ostatné metódy

Ostatné metódy, akými sú letáky v schránkach, spolupráca s odbormi či vzdelávacími organizáciami, nie sú vo firme Telecentrum využívané. Letáky v schránkach nepovažuje firma za atraktívne a vedenie firmy zastáva názor, že by týmto spôsobom znížili prestíž organizácie. Firma nespokupracuje s odbormi ani so školami pri získavaní zamestnancov, no študenti stredných a vysokých škôl majú možnosť absolvovať vo firme prax, ktorá je

bezplatná alebo využiť brigádnickú prácu na pozícii telefonického operátora. Ponuky do škôl firma však nezasiela.

4.2.5 Informácie a dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie

Spoločnosť Telecentrum požaduje od uchádzačov o zamestnanie životopis a motivačný list. V prípade, že uchádzač o zamestnanie prejde predvýberom, vyplní firemný dotazník a organizácia od neho žiada fotokópiu dokladu osvedčujúcu najvyššie dosiahnuté vzdelanie. V prípade študentov, ktorí sú prijímaní ako externisti, firma požaduje originál potvrdenia o návšteve školy.

4.2.6 Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania

Podľa popisu, špecifikácie a prípadných zvláštnych požiadaviek klientov formulujú pracovníčky personálneho oddelenia ponuky zamestnania, ktoré spravidla obsahujú tieto základné informácie:

- názov a adresu organizácie,
- názov, popis pracovného miesta a miesto jeho výkonu,
- požiadavky na uchádzačov,
- výhody, ktoré im práca vo firme prinesie,
- kontaktné údaje firmy.

Pri tejto formulácii sa zamestnanci firmy snažia, aby ponuky práce boli na prvý pohľad pútavé a pre uchádzačov zrozumiteľné, aby sa nestalo, že sa im na pracovnú pozíciu bude hlásiť príliš veľa neadekvátnych uchádzačov. Zaoberajú sa samozrejme aj dizajnovou stránkou.

4.2.7 Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie

Firma si na základe zaslaných dokumentov a informácií vyberá uchádzačov, ktorí spĺňajú všetky požiadavky na pracovné miesto a títo uchádzači sú potom pozvaní na výberový pohovor, kedy ich firma kontaktuje a zisťuje, či majú ešte stále záujem o pracovnú pozíciu. Nevybraných uchádzačom firma poďakuje za prejavovaný záujem.

4.2.8 Proces výberu

Firma Telecentrum v prvom rade využíva pri obsadzovaní všetkých pracovných pozícií metódu výberového pohovoru, ktorú považuje za najspoľahlivejšiu, pretože na základe pohovoru si dokáže urobiť komplexný obraz o uchádzačoch.

Výberový pohovor

Väčšinou sa uskutočňuje v dvoch kolách. Do prvého kola pohovoru je pozvané väčšie množstvo uchádzačov, ktorým sa kladú základné otázky o vzdelaní, doterajšej praxi a zisťuje sa tu relevantnosť predchádzajúcich zamestnaní. Taktiež sa zisťuje aký veľký je prejavový záujem o pracovnú pozíciu. Uchádzači samozrejme majú možnosť klásť otázky. Výberovú komisiu tu tvoria pracovníci Human Resources.

Do druhého kola postupujú uchádzači, ktorí komisiu presvedčili o svojich kvalitách už v prvom kole. Kladú sa tu hlbšie otázky, vyžadujú sa tu podrobné popisy situácií, zisťuje sa, či vzájomne ladia požiadavky a predstavy firmy a uchádzača. Tieto výberové pohovory sú štruktúrované, firma má pre uchádzačov vopred pripravené otázky.

To, aká výberová komisia zasadne na druhom výberovom konaní závisí od pracovnej pozície, pre ktorú firma hľadá vhodného uchádzača. Na všetkých výberových konaniach sú však prítomní pracovníci Human Resources, ktorí výberový pohovor vedú. V prípade obsadzovania vedúcich pozícií je prítomný aj niektorí z top manažmentu firmy. Pokiaľ sa obsadzuje radová pozícia na niektorom z oddelení firmy, je prítomný vedúci daného oddelenia. V prípade pohovorov na pozíciu telefonického operátora sú prítomní teamleardi projektu, pre ktorý sa operátori hľadajú.

Testovanie

Po vykonaní výberových pohovorov sa pokračuje testovaním uchádzačov. Spôsob testovania závisí od pracovnej pozície. Pre pozície, ktoré sa nachádzajú vyššie v organizačnej štruktúre, spoločnosť používa psychologické testy, ktoré preukazujú povahové rysy uchádzača. Pri obsadzovaní top pozícií sa využíva aj inteligenčný test. Ďalej sú používané testy zručností a schopností, a to formou ukážky práce, ktorú uchádzač o zamestnanie predvedie priamo na oddelení, na ktorom sa o prácu uchádza. Takýmto spôsobom sa testujú administratívne (napr. rýchlosť triedenia došlej pošty), technické (napr. zadaná úloha na počítači), jazykové (napr. rozhovor v cudzom jazyku) alebo komunikačné (napr. fiktívne

telefonické hovory) schopnosti a zručnosti. Firma takéto testovanie považuje za najlepší spôsob, ako zistiť kvalitu potrebných schopností a zručností, a taktiež má možnosť zistiť, ako uchádzač o zamestnanie zvláda stresové situácie, pretože na zadané úlohy nemá možnosť vopred sa pripraviť.

Referencie z predchádzajúceho zamestnania

V prípade potreby si firma zisťuje aj referencie z predchádzajúceho zamestnania, je to však len vo výnimočných prípadoch, a to pri obsadzovaní vedúcich pozícií. Tieto referencie si firma od uchádzačov o zamestnanie nežiada písomne, ale zisťujú ich samotní pracovníci personálneho oddelenia telefonickou formou.

4.2.9 Záverečná fáza

Na základe všetkých vykonaných výberových metód komisia zhodnotí, ktorí uchádzači boli pre pracovnú pozíciu najvhodnejší a väčšinou ich do troch dní telefonicky kontaktuje. Uchádzači, ktorí neboli vybraní sú telefonicky alebo prostredníctvom e-mailu kontaktovaní a informovaní o skutočnosti, že pre danú pracovnú pozíciu neboli vybraní. Firma im zdvorilo poďakuje a uistí ich, že ich bude evidovať, a v prípade uvoľnenia pracovného miesta, ktoré by bolo pre nich vhodné, ich bude kontaktovať.

Prijatí uchádzači o zamestnanie sú informovaní o tom, v akom termíne sa majú do spoločnosti dostaviť na ďalšie jednanie, podpísanie pracovnej zmluvy a záverečné dojednanie pracovných podmienok. Všetci prijatí uchádzači musia pred nástupom do práce absolvovať rôzne školenia podľa potreby pracovnej pozície. Tieto školenia sú povinné, je nutné ich absolvovať z dôvodu, že sa tu dozvedia komplexné informácie o práci, ktorú budú vykonávať a naučia sa tu všetky potrebným schopnostiam a zručnostiam, ktoré budú pre výkon ich práce nevyhnutné. Sú to rôzne školenia v oblasti technického zázemia, administratívy, v oblasti oboznamovania sa s projektmi, na ktorých budú pracovať, v oblasti komunikácie s klientmi a pod.

4.3 Analýza spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov

Táto časť práce sa zaoberá interpretáciou výsledkov zistených zo štruktúrovaných rozhovor vedených so zamestnancami spoločnosti Telecentrum za účelom zistenia ich

spokojnosti s procesom získavania a výberu zamestnancov. Výsledky rozhovorov sú zhrnuté v jednotlivých okruhoch.

4.3.1 Využitý zdroj ponuky zamestnania

Prvá otázka bola zameraná na zistenie, kde sa súčasní zamestnanci spoločnosti dozvedeli o ponúkanom pracovnom mieste. Pracovníčka personálneho oddelenia sa o ponuke zamestnania dozvedela prostredníctvom svojej známej, ktorá v tomto období pracovala vo firme Telecentrum a prácu jej odporučila. Telefonická operátorka sa o ponuke zamestnania dozvedela prostredníctvom inzerátu v regionálnych novinách. Zvyšný dvaja zamestnanci reagovali na ponuku práce na internetovej stránke firmy.

4.3.2 Motivácia reakcie na ponuku zamestnania

Účelom druhej otázky bolo zistiť, prečo sa zamestnanci rozhodli reagovať na ponuku práce. Pracovníčka personálneho oddelenia reagovala na ponuku z dôvodu, že firmu jej odporučila jej známa, ktorá bola s prácou v organizácii veľmi spokojná. Telefonickú operátorku ponuka zamestnania v novinách upútala z dôvodu, že inzerát bol výrazný, na prvý pohľad jej padol do oka, bol dizajnovo pútavý a informácie o práci, ktoré tu boli uvedené, boli pre ňu zaujímavé, najmä tie o kariérnom raste. Teamleader na pracovnú ponuku reagoval z dôvodu, že v dobe, kedy sa o zamestnanie uchádzal, nenašiel zaujímavejšiu pracovnú ponuku. Externý pracovník na pozícii telefonického operátora reagoval na ponuku z dôvodu, že spoločnosť ponúka študentom flexibilnú pracovnú dobu a z dôvodu, že budova spoločnosti sa nachádza v blízkosti jeho školy a bydliska.

4.3.3 Dostatočnosť informácií v ponuke zamestnania

Treťou otázkou bol zisťovaný názor zamestnancov na dostatočnosť informácií uvedených v ponuke zamestnania. Pracovníčka personálneho oddelenia a teamleader považovali informácie uvedené o pracovnom mieste za úplne dostačujúce. Obom telefonickým operátorom však v inzeráte chýbala informácia o mzde a presnejší popis pracovného miesta. Aj napriek tejto skutočnosti sa však rozhodli na ponuku reagovať.

4.3.4 Doba čakania na odpoveď od zamestnávateľa

Štvrtá otázka sa zameriavala na dobu, ktorú museli uchádzači o zamestnanie čakať na odpoveď od organizácie v súvislosti s ich žiadosťou o zamestnanie. Traja pracovníci okrem pracovníčky personálneho oddelenia uviedli, že odpoveď na ich žiadosť o zamestnanie im

prišla zhruba do jedného týždňa, čo považovali za dostatočne rýchlu reakciu. Pracovníčka personálneho oddelenia čakala na odpoveď od spoločnosti zhruba jeden mesiac, čo považovala za dlhú dobu. Počas tohto dlhého čakania si začala hľadať iné zamestnanie.

4.3.5 Pocity z výberového pohovoru

Úlohou piatej otázky bolo zistiť, aké pocity mali uchádzači o zamestnanie z vedenia výberového pohovoru, a či pociťovali počas jeho priebehu nejaké nedostatky. Všetci sa vyjadrili, že tento spôsob určite považujú za správne zvolený a v podstate boli s jeho priebehom spokojní. Pracovníci sa podľa opýtaných snažili vytvoriť uvoľnenú priateľskú atmosféru pohovoru, nekládli uchádzačom nepríjemné ani diskriminačné otázky, nesprávali sa povýšenecky. Zameriavali sa hlavne na doterajšie pracovné skúsenosti, vzdelanie a motiváciu uchádzačov pracovať v ich spoločnosti. Dvaja opýtaní, a to teamleader a telefonická operátorka mali však pocit, že výberový pohovor bol uponáhľaný a uchádzači nedostali dostatočný priestor na kladenie svojich otázok. Pracovníčka personálneho oddelenia považovala za rušivý element recepčnú, ktorá viackrát vstúpila do miestnosti, kde sa konal pohovor a nosila vedúcej pracovničke oddelenia, ktorá bola súčasťou výberovej komisie, rôzne dokumenty na podpis a tým rušila chod pohovoru.

4.3.6 Pocity z prostredia výberového pohovoru

Šiesta otázka bola zameraná na zistenie pocitov zamestnancov z prostredia prijímacieho pohovoru. K tejto otázke mali pracovníci viaceré výhrady. Pracovníčka personálneho oddelenia absolvovala pracovný pohovor ešte na mieste, kde mala firma svoje sídlo v minulosti. Miestnosť, v ktorej sa vtedy konal pohovor, považovala za stiesnenú. V dnešnej dobe má však spoločnosť sídlo v budove, kde sa nachádzajú dostatočne priestrané zasadacie miestnosti, čiže ostatní zamestnanci nemali pocit stiesnenosti. Mali však problém s vydýchaným vzduchom a teplom v miestnosti.

4.3.7 Spokojnosť s ostatnými výberovými metódami

Účelom siedmej otázky bolo zistiť, či museli uchádzači o zamestnanie absolvovať aj iné metódy výberu zamestnancov a ako boli s ich priebehom spokojní. Pracovníčka personálneho oddelenia musela okrem výberového pohovoru absolvovať psychologický test a jazykový test z anglického jazyka. S priebehom aj vyhodnotením týchto testov bola spokojná a nemala žiadne pripomienky. Pracovníci na pozícii telefonického operátora museli absolvovať metódu fiktívnych hovorov, kde museli uchádzači medzi sebou zahrať úlohu

zákazníka a predávajúceho na telefonicknej linke. Obaja sa zhodli, že táto metóda bola pre nich veľmi stresujúca, aj keď uznávajú, že absolvovať túto metódu je pre výber správneho uchádzača, ktorý bude zastávať pozíciu telefonického operátora, veľmi dôležité. Teamleader bol do spoločnosti pôvodne prijatý taktiež na pozíciu telefonického operátora a na aktuálnu pozíciu sa vypracoval len nedávno. Preto v minulosti taktiež absolvoval metódu fiktívneho hovoru, avšak absolvoval ho s pracovníkom firmy a nie s iným uchádzačom. Ten sa snažil celú atmosféru uvoľniť a spríjemniť. Pred prijatím na aktuálnu pozíciu musel okrem pohovoru absolvovať aj psychologické testy, s ich priebehom bol taktiež spokojný.

4.3.8 Splnenie očakávaní o pracovnom mieste

Ôsma otázka sa zameriavala na splnenie očakávaní pracovníkov ohľadom pracovného miesta, a teda či zodpovedala ponuka pracovného miesta realite. Zamestnanci na pracovnej pozícii telefonického operátora sa zhodli na tom, že o pracovnej pozícii nemali na základe ponuky práce úplne presnú predstavu, preto nevedia celkom presne posúdiť, či práca splnila ich očakávania. Pracovníčka na pozícii telefonickkej operátorky vyjadrila názor, že informácie o perspektíve kariérneho rastu v spoločnosti boli v inzeráte prehnané a nezodpovedali skutočnosti. Zvyšní dvaja pracovníci sa zhodli na tom, že práca splnila ich očakávania a náplň ich práce zodpovedá pracovnému popisu, ktorý im bol prezentovaný.

4.3.9 Vyjednávanie o pracovných podmienkach

Účelom deviatej otázky bolo zistiť, či mali uchádzači o zamestnanie možnosť vyjednávať o pracovných podmienkach. Ani jeden zo štyroch opýtaných neuviedol, že by mal možnosť vyjednávať o pracovných podmienkach.

4.3.10 Spokojnosť s uvedením do pracovnej činnosti

Desiata otázka mala za úlohu zistiť, ako boli zamestnanci spokojní s uvedením do pracovného procesu. Všetci zamestnanci sa zhodli na tom, že boli dostatočne uvedení do pracovnej činnosti z hľadiska oboznámiť sa s firmou, s pracovnou pozíciou aj s pracovným kolektívom. Priebeh úvodných školení taktiež považovali za bezproblémový. Jedinú výhradu mali zamestnanci na pozícii telefonických operátorov, ktorým sa zdalo byť školenie o využívaní počítačového softwaru nedostatočné a uponáhľané a väčšinu informácií si museli doplniť od svojich kolegov, aby boli schopní s týmto softwarom pracovať.

4.4 Návrhy a odporúčania

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na návrhy a odporúčania, ktoré by mohli viesť ku zlepšeniu a skvalitneniu procesu získavania a výberu nových zamestnancov v spoločnosti Telecentrum. Sú tu predstavené jednotlivé návrhy, ktoré vychádzajú z výsledkov štruktúrovaných rozhovorov s pracovníkmi personálneho oddelenia za účelom zistenia podrobného fungovania procesu získavania a výberu nových zamestnancov. Na zistenie pohľadu a spokojnosti súčasných zamestnancov s týmto procesom boli využité taktiež štruktúrované rozhovory so štyrmi pracovníkmi zamestnanými na rôznych pracovných pozíciách, ktoré sa týkali ich vlastného názoru na tento proces. Nasledujúce odporúčania by firme mohli pomôcť ku zlepšeniu procesu získavania a výberu nových zamestnancov.

Na základe zistených informácií možno zhodnotiť, že firma Telecentrum má vysokú úroveň prepracovanosti procesu získavania a výberu zamestnancov, no určité nedostatky sa tu samozrejme nachádzajú, ale dali by sa vylepšiť alebo úplne odstrániť.

Spoločnosť Telecentrum má veľmi dobre prepracovaný systém zisťovania potreby zamestnancov. Nových zamestnancov nenaberá zbytočne, nebojí sa využívať externých zamestnancov podľa potreby jednotlivých projektov. Táto stratégia je určite správna, firma by v nej mala pokračovať a nenaberať zbytočne zamestnancov na trvalý pracovný pomer, ktorí by v dobe, kedy by firma nemalo dostatočný počet zakázok, mohli byť neefektívni.

Taktiež spoločnosť správne uprednostňuje získavanie zamestnancov z vlastných vnútorných zdrojov. Tým svojich pracovníkov motivuje k lepším pracovným výkonom a vytvára tak na pracovisku aj lepšiu pracovnú atmosféru.

Keďže veľké množstvo zamestnancov nepochádza priamo zo Žiliny, ale z celého Žilinského kraja, je investícia do inzerátov v regionálnej a krajskej tlači správna. Z tohto dôvodu by mohla spoločnosť skúsiť využiť aj inzerciu v regionálnych rádiách či televíziách, kde toto inzerovanie nie je až tak finančne náročné ako v celoštátnych médiách. Tento spôsob by mohol firme priniesť ďalších potenciálnych zamestnancov.

Čo sa týka obsahovej stránky inzerátov, na základe štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami tu boli zistené určité nedostatky. V inzerátoch by bolo vhodné uverejniť presnejší popis pracovného miesta, aby si uchádzači o zamestnanie mohli vytvoriť presnejšiu predstavu o ich možnom budúcom zamestnaní. Tým pádom by nedochádzalo ku sklamaniam prijatého zamestnanca z jeho novej práce, ktorá by nespĺňala jeho očakávania. Firma sa

správne vo svojich ponukách zamestnania zameriava na výhody, ktoré novým zamestnancom práca v spoločnosti môže priniesť. Ako bolo zistené, tie zamestnancov pri reakcii na ponuku zaujali. Tieto výhody a prínosy by však v inzerátoch nemali byť prehnané. Týka sa to najmä informácii o kariérnom raste, ktoré boli podľa zamestnancov spoločnosti v inzeráte zveličené. Takýmto konaním spoločnosť uchádzačov o zamestnanie zavádza a po ich následnom prijatí do zamestnania môžu byť uchádzači touto skutočnosťou sklamaní, čo by mohlo spôsobiť ich následný odchod zo zamestnania. Preto by sa firma mala takémuto konaniu vyhnúť.

Firma sa správne zameriava aj na dizajnovú stránku ponúk zamestnania, pretože ako bolo zistené, tá uchádzačov o zamestnanie na prvý pohľad zaujala, pôsobila na nich profesionálne a tým u nich zvyšovala prestíž firmy. Takáto stratégia je správna a firma by v nej mala pokračovať aj naďalej.

Spoločnosť má veľmi dobre spracovanú svoju internetovú stránku, kde návštevníkov ihneď upúta vyskakovacie okno s aktuálnou ponukou práce. Sekcia Kariéra je veľmi dobre a prehľadne prepracovaná, uchádzači o zamestnanie majú možnosť registrovať sa tu aj v prípade, že aktuálne nie je voľná žiadna pracovná pozícia. Firma by aj naďalej mala venovať takúto veľkú pozornosť svojej internetovej stránke, pretože veľké množstvo uchádzačov sa o ich pracovné miesta uchádza práve prostredníctvom internetu. Takto kvalitne prepracovaná stránka určite vylepšuje aj imidž firmy. Firma by sa ale mohla pokúsiť viac zamerať aj na spoluprácu s inými internetovými portálmi ponúkajúcimi prácu, pretože spolupracuje väčšinou len so stránkou www.profesia.sk. Uverejnenie ponuky práce aj na iných portáloch by jej mohlo priniesť väčší počet uchádzačov o zamestnanie.

Rozhodnutie firmy spolupracovať s úradom práce v Žiline bolo určite správne, pretože firme bez zbytočných nákladov táto metóda poskytla už množstvo kvalitných zamestnancov. Práve z dôvodu, že do firmy zamestnanci dochádzajú aj zo širokého okolia, mala by zvážiť aj spoluprácu s úradmi práce v iných okolitých mestách, čo by jej opäť mohlo bezplatne priniesť ďalších uchádzačov o zamestnanie. Na základe poznatku, že zamestnanci spoločnosti pochádzajú z celého Žilinského kraja je jasné, že za prácou do spoločnosti Telecentrum sú ochotní dochádzať.

Firma by mala zvážiť možnosť umiestniť svoje vývesky s ponukou práce aj na iných miestach, než len v organizácii. Táto metóda nie je príliš finančne náročná, no firme by mohla priniesť veľké množstvo uchádzačov o zamestnanie. Spoločnosť by mala zvážiť umiestnenie na rôznych verejných nástenkách a tabuliach v okolí firmy. Príliv nových brigádnikov z radov

študentov by jej mohli priniesť vývesky umiestnené v okolitých školách. Veľkou výhodou je aj to, že firma sa nachádza v centre mesta, kde sa sústreďí veľké množstvo obyvateľstva a taktiež sa v okolí nachádza aj veľké množstvo škôl. Firma by sa mala zamyslieť aj nad spoluprácou so školami v prípade neplatenej praxe, ktorú majú možnosť študenti využiť. Momentálne to funguje tým spôsobom, že sa študenti o túto prax musia v spoločnosti sami uchádzať, firma do škôl neposiela žiadne ponuky. Spoločnosť by mala brať do úvahy fakt, že študenti stredných a vysokých škôl by do spoločnosti mohli prispieť rôznymi novými nápadmi, a v prípade, že by sa osvedčili, firma by tak mohla získať do budúcnosti kvalitných pracovníkov. Keďže takáto prax sa vykonáva bez nároku na mzdu, pre firmu by to nepredstavovalo ani zvýšenie mzdových nákladov.

Veľké množstvo zamestnancov prichádza do spoločnosti aj na základe doporučenia súčasných zamestnancov. Firma robí chybu v tom, že k tomuto konaniu motivuje finančnou odmenou zamestnancov len výnimočne. Súčasní zamestnanci by si nedovolili spoločnosti, v ktorej pracujú, odporučiť nespoľahlivú osobu. Uvedomujú si, že by si takýmto konaním mohli u svojho zamestnávateľa poškodiť svoje dobré meno. Preto by bolo pre firmu prínosné takýmto spôsobom svojich súčasných zamestnancov motivovať celoročne, a to nielen prostredníctvom finančných odmien, ale aj prostredníctvom iných zamestnaneckých benefitov, napr. formou rôznych darčkových poukážok.

Čo sa týka dĺžky čakania uchádzačov o zamestnanie na odpoveď firmy, nespokojnosť bola zistená len u jednej opýtanej zamestnankyne. Túto skutočnosť mi pracovníčky personálneho oddelenia odôvodnili tým, že v čase, kedy sa uchádzala o zamestnanie, mohol byť počet uchádzačov o danú pracovnú pozíciu extrémne vysoký a firma nestíhala na ponuky uchádzačov reagovať. Bolo to však pred piatimi rokmi a u ostatných zamestnancov, s ktorými bol vedený rozhovor, a ktorí pracujú v spoločnosti kratšie, takéto konanie spoločnosti nebolo preukázané. Preto je zrejmé, že konanie firmy sa v tomto smere zlepšilo a v tomto trende by mala aj naďalej pokračovať. Firma si musí uvedomiť, že uchádzači o zamestnanie si za dobu, ktorú budú čakať na odpoveď, môžu nájsť inú prácu a tým pádom by mohla prísť o potenciálneho kvalitného pracovníka.

Metódy výberového procesu má firma prepracované na vysokej úrovni, no aj v tejto oblasti sa preukázali na základe rozhovorov so zamestnancami menšie nedostatky. Výberové komisie pôsobili na zamestnancov počas výberových pohovorov priateľsky, vytvárali uvoľnenú atmosféru, uchádzačom nekládli neprijemné ani diskriminačné otázky, čo svedčí

o vysokej profesionalite zamestnancov spoločnosti Telecentrum, ktorí vedú výberové pohovory. V minulosti boli preukázané určité nedostatky vo veľkosti zasadacích priestorov, kde sa pohovory konali. Tento problém však už spoločnosť odstránila, pretože sa presťahovala do iných priestorov. V súčasných podmienkach však boli zaznamenané sťažnosti zamestnancov na teplo a vydýchaný vzduch v miestnosti. Aj na takéto skutočnosti by si mala dať firma v budúcnosti pozor, pretože dotvárajú celkový dojem z pracovného pohovoru a jeho účastníci by sa vďaka takýmto skutočnostiam mohli cítiť na pohovore neprijemne. Vždy pred začatím pohovoru by mali zamestnanci spoločnosti miestnosť dôkladne vyvetrať a poprípade sa počas pohovoru informovať, či účastníkom nie je v miestnosti príliš teplo.

Taktiež bola zaznamenaná sťažnosť na rušenie výberového pohovoru pracovníčkou, ktorá viackrát vstupovala do miestnosti a riešila s osobou, ktorá viedla výberový pohovor iné záležitosti. Takému konaniu by sa mala spoločnosť jednoznačne vyhnúť. V čase výberových pohovorov by sa výberová komisia mala sústrediť len na uchádzačov a venovať im celú svoju pozornosť. Nemala by uchádzačov takýmto spôsobom stresovať a rušiť tým hladký priebeh výberových pohovorov.

Niektorí zamestnanci spoločnosti Telecentrum mali určité námietky aj v súvislosti s časom vyhradeným na pracovný pohovor. Mali pocit, že výberové pohovory boli mierne uponáhľané a nedostali dostatočný priestor na svoje otázky. Spoločnosti by som odporučila, aby si na výberového pohovory vyhradili dostatočne dlhý čas a rozdelili si ich na tematické úseky, aby sa nestávalo, že uchádzač o zamestnanie sa nedozvedel všetky informácie, o ktoré mal záujem a potom následne po prijatí do zamestnania z firmy neodíšiel.

Ostatné metódy výberu zamestnancov má spoločnosť prepracované na vysokej úrovni, na rôzne druhy testovania neboli zaznamenané žiadne námietky. Preto by si firma túto úroveň mala udržať aj v budúcnosti. V oblasti metódy fiktívnych telefonátov firma využíva dva spôsoby a to, že uchádzači tieto fiktívne telefonáty uskutočňujú buď medzi sebou, alebo s pracovníkom spoločnosti. U zamestnancov boli zaznamenané lepšie odozvy na fiktívny hovor s pracovníkom spoločnosti, ktorý na nich pôsobil profesionálnejšie, menej stresujúco a pomáhal vytvárať uvoľnenú atmosféru. Naopak, pokiaľ tieto fiktívne telefonáty viedli uchádzači medzi sebou, navzájom sa znervózňovali. Preto by som firme doporučila využívať pri tejto metóde vždy spoluprácu s pracovníkom firmy.

Na základe výsledkov z rozhovorov vedených so zamestnancami bolo dokázané, že spoločnosť Telecentrum myslí na dôkladné uvedenie nových pracovníkov do pracovnej činnosti, čo je určite správny prístup. Jediné, na čo by si firma mala dávať pozor je to, či pri úvodných školeniach noví zamestnanci problematiku školení dostatočne pochopili, a tak mohli začať plnohodnotne vykonávať svoju prácu hneď od začiatku a nevyrušovali zbytočne svojimi otázkami kolegov. Na školeniach by firma mala teda venovať väčší priestor otázkam nových zamestnancov v prípade nejasností.

5 Záver

Proces získavania a výberu zamestnancov predstavuje jednu z kľúčových činností každého podniku. Výber kvalitných zamestnancov je veľmi dôležitý pri dosahovaní cieľov organizácie a napredovaní pred konkurenciou. Preto je potrebné, aby vedenie každého podniku venovalo tejto činnosti veľkú pozornosť. Každá organizácia by mala v tejto oblasti neustále sledovať aktuálne trendy a tým rozvíjať a zlepšovať úroveň ľudských zdrojov v organizácii.

Táto bakalárska práca bola zameraná práve na tento veľmi dôležitý proces, a to získavanie a výber nových zamestnancov. Hlavným cieľom práce bolo analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov a spokojnosť súčasných zamestnancov s týmto procesom vo vybranom podniku, a v súvislosti so zisteným stavom podať návrhy a odporúčania, ktoré by viedli ku skvalitneniu tohto procesu.

Prvá časť práce bola venovaná teoretickým východiskám procesu získavania a výberu zamestnancov. Bol tu podrobne opísaný celý tento proces od zistenia potreby zamestnancov, cez požiadavky na nových zamestnancov, dokumenty od nich požadované, až po metódy ich získania a výberu a postupy pri následnom začlenení do organizácie. Podrobný teoretický popis tohto procesu bol kľúčový pri porovnaní teórie s reálnym procesom získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku.

V druhej časti bol charakterizovaný vybraný podnik z hľadiska základných údajov, histórie spoločnosti, predmetu podnikania, cieľov, vyznávaných hodnôt, organizačnej štruktúry až po opis štruktúry zamestnancov podniku, ktorí sú pre organizáciu takí kľúčoví, z hľadiska veku, vzdelania či pohlavia.

Tretia časť bola venovaná analýze súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku a analýze spokojnosti zamestnancov s týmto procesom. Proces získavania a výberu zamestnancov bol v práci podrobne opísaný na základe teoretických poznatkov a štruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol vedený s pracovníčkami personálneho oddelenia. Vďaka ich odpovediam bolo možné tento proces komplexne popísať a zhodnotiť. Analýza spokojnosti zamestnancov s týmto procesom bola vykonávaná na základe štruktúrovaných rozhovorov, ktoré boli vedené samostatne so štyrmi zamestnancami spoločnosti, s rôznym pracovným zameraním, aby bolo možné získať čo najširšie spektrum

informácii. V závere tejto časti boli uvedené návrhy a odporúčania, ktoré by firme v budúcnosti mohli pomôcť k zlepšeniu a zefektívneniu tohto procesu. Odporúčania sa týkali hlavne zvolených metód získavania zamestnancov, kde boli odprezentované návrhy, ktoré by firme pomohli získať väčšie množstvo kvalifikovaných uchádzačov o pracovné pozície. Boli tu taktiež uvedené návrhy, ktoré by pomohli ku zlepšeniu procesu výberového konania či testovania, Tieto návrhy by mali viesť k tomu, aby sa uchádzači počas ich absolvovania cítili príjemnejšie a aby si organizácia mohla vybrať spomedzi nich tých najlepších.

Z vyššie uvedeného je možné usúdiť, že cieľ stanovený na začiatku bakalárskej práce bol splnený.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management: a guide to personnel in practice*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 321 s. ISBN 978-1-84398-139-8.
- [3] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 182 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 217 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 242 s. ISBN 80-02-01490-1.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin, *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [11] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Zoznam skratiek

a pod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
dopl.	doplnené
ISO	International Organization for Standardization
napr.	napríklad
resp.	respektíve
rozšr.	rozšírené
s.	strana
SMS	Short Message Service
spol. s r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
telemarket.	telemarketingové
to zn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vyd.	vydanie

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo na nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, která byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013.....

Patricia Holmanová

jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

- | | |
|--------------|---|
| Príloha č. 1 | Zoznam otázok kladených pracovníčkam oddelenia Human Resources za účelom analýzy procesu získavania a výberu zamestnancov v podniku |
| Príloha č. 2 | Zoznam otázok kladených zamestnancom podniku za účelom analýzy spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov |

Prílohy

Príloha č. 1 Zoznam otázok kladených pracovníčkam oddelenia Human Resources za účelom analýzy procesu získavania a výberu zamestnancov v podniku

- 1) Akým spôsobom v spoločnosti zisťujete potrebu nových zamestnancov?
- 2) Akým spôsobom stanovujete a zaznamenávate popis a špecifikáciu požiadaviek na pracovné miesto?
- 3) Aké zdroje získavania zamestnancov v spoločnosti využívate?
- 4) Ktorý zo zdrojov získavania zamestnancov preferujete a z akého dôvodu?
- 5) Aké metódy využívate pri získavaní uchádzačov o zamestnanie?
- 6) Akým spôsobom tieto metódy aplikujete?
- 7) Aké informácie a dokumenty požadujete od uchádzačov o zamestnanie?
- 8) Aké informácie obsahujú ponuky zamestnania spoločnosti?
- 9) Akým spôsobom realizujete predbežný výber uchádzačov o zamestnanie?
- 10) Aké metódy využívate pri procese výberu nových zamestnancov?
- 11) Ako vyzerá priebeh výberových pohovorov?
- 12) Kto tieto výberové pohovory vedie?
- 13) Kto predstavuje výberovú komisiu?
- 14) Akým spôsobom realizujete testovanie uchádzačov a aké druhy testov využívate?
- 15) Aké činnosti sú následné po výbere nového zamestnanca?
- 16) Ako prebieha uvedenie zamestnanca do pracovnej činnosti a čo po nástupe do zamestnania musí absolvovať?

Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č. 2 Zoznam otázok kladených zamestnancom podniku za účelom analýzy spokojnosti zamestnancov s procesom získavania a výberu zamestnancov

- 1) Z akého zdroju ste sa dozvedeli o ponuke pracovného miesta?
- 2) Prečo ste sa rozhodli reagovať na ponuku práce spoločnosti?
- 3) Boli podľa Vás informácie v ponuke zamestnania dostatočné? Pokiaľ nie, aké informácie Vám v ponuke zamestnania chýbali?
- 4) Ako dlho ste čakali na odpoveď spoločnosti v súvislosti s Vašou žiadosťou o zamestnanie? Považovali ste túto dobu za dostatočne krátku?
- 5) Aké boli Vaše pocity z priebehu výberového pohovoru?
- 6) Cítili ste sa v prostredí, kde sa odohrával výberový pohovor príjemne?
- 7) Museli ste absolvovať aj iné metódy výberu? Pokiaľ áno, boli ste s ich priebehom spokojní?
- 8) Naplnila práca Vaše očakávania?
- 9) Mali ste možnosť vyjednávať o pracovných podmienkach?
- 10) Boli ste spokojní s uvedením do pracovného procesu?

Zdroj: vlastné spracovanie